

FACULTAD  
DE CIENCIAS  
JURÍDICAS



ZIENTZIA  
JURIDIKOEN  
FAKULTATEA

**TRABAJO FIN DE ESTUDIOS / IKASGAIEN AMIERAKO LANA**

**RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

.....

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA: ESTUDIO DE LA VIABILIDAD  
DE UNA CAFETERÍA CON REPARTO DE DESAYUNOS A DOMICILIO**

**Jon Lainez Eguilaz**

**DIRECTOR / ZUZENDARIA**

**Alfredo Chourraut Aguirre**

**Pamplona / Iruñea**

**22 de mayo de 2018**

## RESUMEN

El objeto del presente trabajo fin de grado es la elaboración de un plan de empresa, en concreto, el de una cafetería que ofrece un servicio innovador de reparto de desayunos a domicilio en Pamplona y comarca, llamada “Café con Sorpresa” y ubicada en Soto Lezkairu. Para su elaboración, se han analizado diversas cuestiones, como las relativas a las características de la empresa donde se definen sus aspectos estructurales y líneas de actuación, aspectos económicos de viabilidad y competencia, así como también cuestiones de índole jurídica, todo ello, para finalmente, llegar a unas conclusiones sobre las posibilidades que este proyecto tendría en el mercado.

Palabras clave: Cafetería, Desayuno, Domicilio, Innovación, Viabilidad.

## ABSTRACT

The objective of this final degree project is the creation and development of a business plan. Specifically, a coffee shop which offers a new innovative and disruptive service of breakfast delivery within the region of Pamplona, called "Café con sorpresa" and located in Soto Lezkairu.

Throughout its own elaboration, many issues have been analyzed. Among them, we can find the analysis of the structure of the company, courses of action and milestones; as well as an economic and legal analysis to show the potential of the company. All this will help me to obtain the conclusions to prove its viability to compete and succeed in the market.

Keywords: Coffee Shop, Breakfast, Home, Innovation, Viability

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>2</b>
1.	Objetivo general.....	2
2.	Objetivo específico.....	2
<b>III.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.	Idea de negocio.....	3
1.1	Misión.....	4
1.2	Visión.....	4
1.3	Valores .....	4
1.4	Nombre de la Empresa, Logo y Eslogan.....	5
1.5	Ubicación del local .....	6
1.6	Plano del local .....	7
<b>IV.</b>	<b>DESARROLLO Y FUNCIONES DE LA ACTIVIDAD .....</b>	<b>8</b>
1.	Desarrollo del negocio ¿En qué consiste?.....	8
2.	Funciones del negocio ¿Qué y cómo lo ofrecemos? .....	8
<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>9</b>
1.	Explicación y análisis de la matriz DAFO.....	9
1.1	Estrategias ofensivas.....	12
1.2	Estrategias defensivas.....	12
1.3	Estrategias de supervivencia.....	12
1.4	Estrategias de reorientación .....	13
<b>VI.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO INICIAL (CANVAS) .....</b>	<b>13</b>
1.	Propuesta de valor .....	15
2.	Segmento de clientes.....	16
3.	Canales de distribución y comunicación .....	16
4.	Relación con los clientes.....	18
5.	Flujo de ingresos .....	18
6.	Recursos clave.....	19
7.	Actividades clave .....	20
8.	Socios clave.....	20
9.	Estructura de costes .....	22

<b>VII.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>23</b>
1.	Resultados objetivos del estudio de mercado .....	23
2.	Comentarios al estudio de mercado .....	36
<b>VIII.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO FINAL (CANVAS) .....</b>	<b>37</b>
<b>IX.</b>	<b>MERCADO .....</b>	<b>38</b>
1.	Análisis de la competencia .....	39
2.	Mercado objetivo y perfil del cliente.....	42
<b>X.</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA .....</b>	<b>43</b>
<b>XI.</b>	<b>MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.....</b>	<b>43</b>
1.	Acciones de distribución .....	43
2.	Acciones de publicidad.....	44
3.	Acciones de comunicación y de atención al cliente.....	45
4.	Acciones para alcanzar estrategias de precio.....	45
<b>XII.</b>	<b>SERVICIOS Y PRODUCTOS .....</b>	<b>46</b>
1.	Servicios en tienda .....	46
2.	Productos en tienda .....	46
3.	Servicio a domicilio.....	48
4.	Productos a domicilio .....	48
<b>XIII.</b>	<b>ESTUDIO INTERNO DEL NEGOCIO.....</b>	<b>51</b>
1.	Organigrama .....	51
2.	Funciones de los trabajadores .....	52
3.	Contrataciones y salarios de los trabajadores .....	53
<b>XIV.</b>	<b>ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>55</b>
1.	Forma jurídica y denominación .....	55
2.	Documentación y trámites de constitución.....	55
3.	Permisos y licencias .....	57
<b>XV.</b>	<b>ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.....</b>	<b>58</b>
1.	Objetivos.....	58
1.1	<i>Inversiones iniciales totales .....</i>	<i>59</i>
1.2	<i>Gastos iniciales totales.....</i>	<i>60</i>
1.3	<i>Gastos e inversiones del primer y segundo año.....</i>	<i>61</i>
1.4	<i>Gastos de actividad .....</i>	<i>62</i>

1.5	<i>IVA Soportado de los gastos de actividad.....</i>	63
1.6	<i>Gastos de personal.....</i>	63
1.7	<i>Aportación propia de capital y ayudas .....</i>	65
1.8	<i>Financiación bancaria .....</i>	65
1.9	<i>Ventas previstas.....</i>	66
1.10	<i>Liquidación del IVA .....</i>	68
1.11	<i>Tesorería .....</i>	69
1.12	<i>Pérdidas y ganancias .....</i>	70
1.13	<i>Punto muerto.....</i>	71
<b>XVI.</b>	<b>AYUDAS Y RECURSOS PARA EMPRENDER EN NAVARRA .....</b>	<b>72</b>
<b>XVII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>XVIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>
<b>XIX.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA WEB CONSULTADA.....</b>	<b>77</b>
<b>XX.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
<b>XXI.</b>	<b>TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo fin de grado tiene por objeto la elaboración de un plan de empresa y el estudio de la viabilidad de una idea de negocio que consiste en una cafetería situada en el Soto Lezkairu con reparto a domicilio.

El motivo de realizar este estudio se basa en la creciente expansión del barrio Pamplonés Soto Lezkairu y aporta como innovación la idea de realizar repartos a domicilio. Aprovechando dicha expansión, resulta muy interesante explotar esta zona con algo innovador como es el servicio de una cafetería de calidad con reparto a domicilio de desayunos y paquetes regalo. Se ha elegido esta zona de Pamplona para situar el negocio porque este nuevo barrio se encuentra actualmente en constante crecimiento y sus nuevos habitantes son de un perfil joven, a los que esta idea de negocio planteada puede resultarles realmente interesante.

En la actualidad, Pamplona y su comarca no cuenta con ninguna cafetería de dichas características que ofrezca este tipo de servicios. Es una idea de negocio que está teniendo mucho éxito a nivel nacional e internacional y por ello, la idea de implantar este negocio en Pamplona resulta justificada<sup>1</sup>.

Es una idea de negocio en la que se ofrecen productos y servicios de calidad elaborados en las propias instalaciones y por especialistas del sector, y que, con cariño y pasión, son capaces de transmitir a los clientes esta idea nueva, original y creativa a la hora de realizar un regalo.

Para poder realizar el adecuado estudio de esta idea de negocio, se han identificado y desarrollado las distintas funciones de la actividad que se va a llevar a cabo.

En primer lugar, se han analizado los distintos tipos de objetivos encaminados al desarrollo de la presente idea de negocio.

Posteriormente, se trata la identificación de la empresa objeto de este trabajo, las funciones y el desarrollo del negocio para, a continuación, explicar las características del mismo.

---

<sup>1</sup>Como ejemplo de otros similares, destacan [www.losdesayunosdelabuela.com](http://www.losdesayunosdelabuela.com) situada en Salamanca, [www.teledesayuno.com](http://www.teledesayuno.com) con varias oficinas por toda España y [www.desayunosconencanto.com](http://www.desayunosconencanto.com) situada en Fuenlabrada (Madrid). A nivel internacional, existe una empresa en auge con un gran volumen de negocio en el mercado internacional, cuya Web es [www.unforgettablebreakfast.com](http://www.unforgettablebreakfast.com), con varias oficinas centrales por todo Nueva York.

Seguidamente, se exponen las distintas estrategias de inclusión en el mercado, que serán necesarias para elaborar el modelo *canvas*. Tras esto, se ha incluido un estudio de mercado a través de la realización de encuestas, que permiten conocer las opiniones de los posibles consumidores.

Después, se ha examinado el mercado y la competencia, para la posterior elaboración de las acciones de distribución, publicidad, comunicación y precio. A su vez, se explican los distintos productos y servicios ofertados y sus respectivos precios.

A continuación, se analizan los aspectos estructurales del negocio, para continuar con el estudio de su viabilidad, el cual permite tomar una decisión estratégica para planificar el presente proyecto. A través de este estudio, se ha realizado una investigación completa para poner en conocimiento los beneficios que el proyecto podría aportar.

Finalmente, se ha elaborado un apartado de conclusiones donde se recogen las cuestiones más importantes a las que se han llegado tras la realización de este trabajo.

## **II. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo general**

Este trabajo fin de grado tiene como principal objetivo el estudio de la viabilidad de una cafetería con reparto a domicilio, implantada en el barrio Soto Lezkairu de Pamplona.

Viene justificado por la creciente expansión de este barrio y por la innovación de realizar los repartos a domicilio, unido a la gran motivación personal de crear este negocio, ofreciendo siempre los mejores productos y servicios.

### **2. Objetivo específico**

Para poder explicar los objetivos específicos de manera detallada, se va a diferenciar entre los que son propios del servicio en tienda, de los que son propios del servicio a domicilio.

#### **A) Objetivo específico en Tienda:**

- a) Adaptar y consolidar el negocio en Pamplona, potenciando su imagen de manera innovadora, moderna y diferenciadora respecto de otros posibles competidores.

- b) Ofrecer productos y servicios de una gran calidad para que los clientes repitan la experiencia.
- c) Correcta selección y formación de profesionales.
- d) Alcanzar un ambiente agradable para que los clientes se encuentren cómodos y puedan disfrutar de su estancia en el mismo.
- e) Ofrecer la oportunidad de realizar fiestas de cumpleaños, sorpresas y despedidas en la cafetería.
- f) Ofrecer una gran variedad de desayunos; entre otros, desayunos para celíacos, desayunos continentales, desayunos para deportistas, desayuno mediterráneo, inglés, etc.

**B) Objetivo específico a Domicilio:**

- a) Ofrecer desayunos a domicilio elaborados con productos de primeras marcas y de alta calidad, junto con una cuidada presentación de los mismos.
- b) Ofrecer paquetes desayuno en otros establecimientos mercantiles.
- c) Ofrecer el mayor número de paquetes desayuno y que los clientes puedan personalizarlos de la manera más cómoda posible.
- d) Elaborar los paquetes desayuno en las propias instalaciones, a través del servicio de obrador y cocina.
- e) Ofrecer a los clientes la oportunidad de sorprender a sus personas queridas en un día especial, mediante la entrega de los desayunos a domicilio.
- f) Realizar los servicios de reparto de la manera más rápida y eficaz posible.
- g) Planificar paquetes de descuento y fidelización de clientes para atraer al mayor número de público y así poder aumentar la cuota de mercado.

### **III. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1. Idea de negocio**

Esta idea de negocio se basa en una acogedora cafetería que, además, dispondrá de un servicio con entrega a domicilio de diferentes tipos de desayunos que varían según el gusto o la ocasión que quiera celebrar el cliente.

La mayor parte de los productos serán elaborados artesanalmente y contarán con una gran calidad, para dar a los clientes el mejor servicio. Estos, irán acompañados de pequeños detalles haciendo que el servicio ofrecido sea aún más especial.



Los paquetes desayuno podrán ser entregados, bien a domicilio o bien estarán disponibles en otros establecimientos, y también podrán ser recogidos en el local, donde también se ofrecerán desayunos típicos del día a día.

### *1.1 Misión*

La misión<sup>2</sup> del negocio se basa en ofrecer a los clientes un ambiente agradable y cómodo, para que puedan disfrutar de su estancia y de los excelentes productos y servicios que se ofrecerán tanto a domicilio como en tienda, y así puedan repetir su experiencia, siempre atendidos por los mejores profesionales estableciendo una relación cercana y directa.

### *1.2 Visión*

Para explicar la visión de este negocio se tratará de explicar los objetivos a largo plazo. Estos son los siguientes:

- a) Alcanzar una buena reputación del negocio en los próximos años.
- b) Conseguir un negocio financieramente rentable para seguir creciendo y ofreciendo nuevos productos y servicios, a través de la innovación y el compromiso, tanto para los clientes, como para los proveedores, medio ambiente, empleados y nuestra sociedad en general.
- c) Llegar a abrir más establecimientos en otros lugares de Pamplona o Navarra y así ir creciendo, aumentando la cuota de mercado para poder ofrecer también un mayor número de puestos de trabajo.

### *1.3 Valores*

Los valores<sup>3</sup> de esta empresa son uno de los pilares fundamentales de la misma. Estos valores son:

- a) Igualdad: en esta cafetería, tan importante es tratar de manera adecuada a los clientes, proveedores, medio ambiente y sociedad en general, como a los propios empleados.
- b) Respeto y honestidad: el trato con los clientes, tanto en la cafetería como en el reparto a domicilio, se caracteriza por ser respetuoso con cada uno de ellos.

---

<sup>2</sup> GUERRAS MARTIN, L.A. Y NAVAS LOPEZ, J.E. *La dirección estratégica de la empresa*, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor, 2007, págs. 219 a 222.

<sup>3</sup> Más sobre valores en JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R. *Fundamentos de estrategia*, Pearson, Madrid, 2010, págs. 115 y ss.

- c) Responsabilidad: se garantizará el cumplimiento de las obligaciones legales y compromisos empresariales para ofrecer a los clientes una confianza íntegra.
- d) Respeto al medio ambiente: se ofrecerán productos ecológicos como el propio café y se aplicarán políticas sensibles con el medio ambiente, en especial el reciclaje.
- e) Calidad y pasión: se ofrecerá la mejor calidad y creatividad en la elaboración de los paquetes desayuno. Además, en los pedidos a domicilio se cuidará que sean entregados a tiempo, y siempre contando con un toque innovador.

#### *1.4 Nombre de la Empresa, Logo y Eslogan*

##### A) Nombre de la empresa

El nombre con el que se ha denominado el negocio es “Café con Sorpresa”. Se ha tratado de combinar en una misma frase dos palabras que tienen relación con el negocio y que permiten que los clientes puedan identificar la empresa con facilidad.

La palabra *sorpresa* hace referencia a la posibilidad de que los consumidores puedan sorprender a sus personas más cercanas y convertir así, un día normal en un día especial, a través del servicio a domicilio de estos productos.

##### B) Logo

La elección del logo es muy importante para el establecimiento, ya que permite la identificación de dicho negocio por parte de los clientes.

El diseño de este logo representa una taza junto con unos granos de café, por medio de los cuales se transmite a los consumidores un toque de calidad, y cuyo principal objetivo es transmitir confianza y bienestar. Este logo es una imagen atractiva y personalizada, en la que predomina el color marrón que significa confianza y seguridad.



*Ilustración 1: Logo de “Café con Sorpresa”*

#### C) Eslogan

El eslogan es una estrategia de publicidad breve y original que se basa en captar nuevos clientes para el negocio. El eslogan es el siguiente:

**“Una sorpresa, un día especial”**

Este eslogan se plasmará en las tarjetas de visita, en las bolsas comerciales y se dará a conocer en los anuncios de radio.

#### *1.5 Ubicación del local*

Este negocio se situará en Soto Lezkairu, lugar estratégico que se encuentra en constante crecimiento. El local se encontrará a cinco minutos del centro de la ciudad, con fácil acceso, contando además con una amplia zona de aparcamientos, tanto para automóviles, como para ciclomotores y motocicletas.

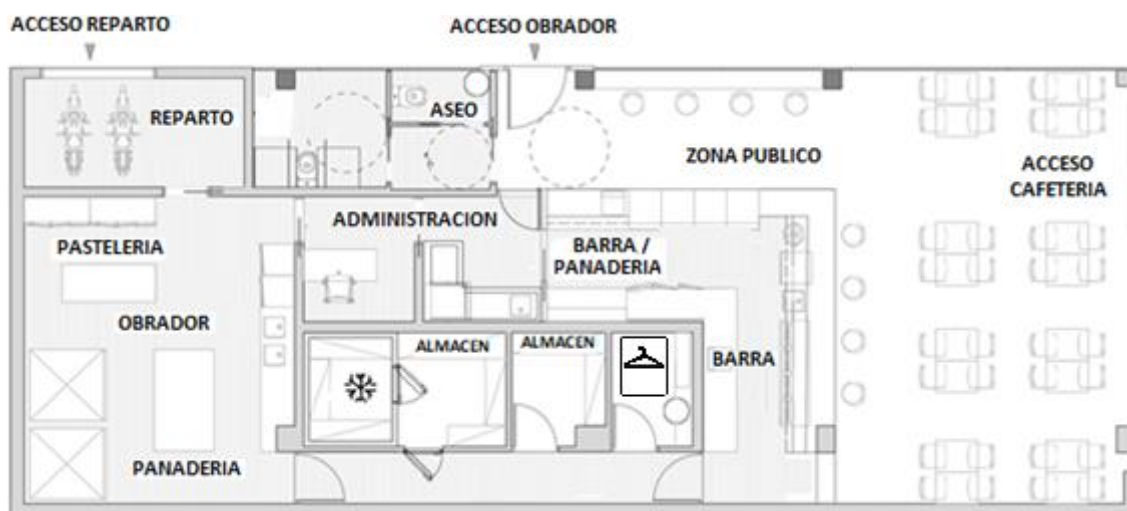
Se ha elegido esta ubicación, por la facilidad de comunicación que tiene con el centro urbano y con el servicio de transporte público. A cien metros del establecimiento se sitúa una parada de transporte urbano (Línea 22, Merindades – Soto Lezkairu), que permitirá que los clientes puedan trasladarse rápidamente a otros puntos de la ciudad. Frente al establecimiento se sitúa el campo de fútbol de Lezkairu. La dirección del

establecimiento será la siguiente: Calle Valle de Egüés, número 38, 31006, Pamplona, Navarra.

Es un local que constará de una amplia fachada de cinco a ocho metros lineales y que tendrá 155 metros cuadrados construidos y 147 metros cuadrados útiles. Contará con equipamiento de calefacción, tomas de agua y luz, desagües, telecomunicaciones y salida de humos.

Este local es propiedad de un particular y se ha optado por contratar un alquiler del mismo con opción a compra. Dicho contrato tendrá un plazo de cinco años de duración, finalizados los cuales, se decidirá si adquirir el mismo en propiedad. Si finalmente, se comprase el establecimiento, se descontará lo abonado por las rentas del alquiler al propietario inicial.

### *1.6 Plano del local*



*Ilustración 2: Plano del local*

Este plano de planta representa las diferentes estancias en las que se dividirá el local. Se distinguen las siguientes zonas:

En primer lugar, la zona destinada al público, de 75,26 metros cuadrados, en la que se encuentra la barra y el mobiliario para los clientes, así como también la zona de aseos (esta última con 16,24 metros cuadrados).

Tras la zona de la barra, se encuentra el espacio de almacenes (con 10,20 metros cuadrados) y administración (con 5,41 metros cuadrados). Esta zona será la dedicada al

almacenamiento de los productos, congelación, y vestuario para el personal. En administración se realizarán las labores de facturación, gestión de pedidos, etc.

En la parte posterior del local, se sitúa la cocina y obrador, que cuenta con 31,86 metros cuadrados, zona destinada a la elaboración de pan, paquetes desayuno, bollería, etc. Por último, el local cuenta con un pequeño espacio (8,03 metros cuadrados) donde se guardarán las dos motocicletas que se utilizarán para el servicio de reparto a domicilio.

Además, se ha añadido un plano 3D que representa las imágenes virtuales del local, para hacerse una idea más exacta de los espacios, acabados de los materiales de construcción, etc.<sup>4</sup>

#### **IV. DESARROLLO Y FUNCIONES DE LA ACTIVIDAD**

##### **1. Desarrollo del negocio ¿En qué consiste?**

Como se ha explicado anteriormente, “Café con sorpresa” contará con la innovación y la exclusividad de repartir paquetes desayuno a domicilio. Será una cafetería abierta a todo el público, con un horario que irá desde las 7:30 de la mañana hasta las 20:00 de la noche.

Los paquetes desayuno disponibles, podrán recogerse en el establecimiento, o bien entregarse a domicilio. Los clientes que deseen contratar desayunos a domicilio, deberán comunicar los productos escogidos con un plazo de 24 horas de antelación, para que se pueda gestionar de manera adecuada el pedido y se elabore cuidadosamente el mismo. La exigencia de este plazo de 24 horas es además importante de cara a gestionar la previsión de personal.

La otra posibilidad será adquirir estos paquetes desayuno en los distintos establecimientos que los ofrecen, como posteriormente se explicará.

##### **2. Funciones del negocio ¿Qué y cómo lo ofrecemos?**

Todos los productos y servicios serán de la mejor calidad, ofreciendo una correcta presentación. Se ofrecerá un lugar tranquilo y acogedor, con una decoración e

---

<sup>4</sup> Ver Anexo I.

instalaciones adecuadas que transmitan tranquilidad y bienestar a todos los consumidores.

Los empleados se formarán para dar un servicio profesional a través de valores como la honestidad y amabilidad, y llevarán a cabo procesos de servicio y post-servicio para aplicar las técnicas correspondientes y saber así, qué comportamiento adoptar en cada momento.

Como ya se ha apuntado, este servicio innovador de repartir desayunos a domicilio, permitirá que los clientes puedan realizar una sorpresa a sus seres más queridos, y así convertir un día normal, en un día especial. Estos paquetes desayunos se fabricarán en instalaciones propias. Los clientes podrán contactar de manera presencial, telefónicamente o a través de la página web.

En el servicio a domicilio, los desayunos serán personalizados, y se incluirán sorpresas y regalos. También se podrán realizar fiestas de cumpleaños, sorpresas, despedidas, etc. en la cafetería.

## **V. ANÁLISIS DAFO**

### **1. Explicación y análisis de la matriz DAFO**

La matriz DAFO<sup>5</sup> permite identificar y estudiar la situación de la empresa analizando sus aspectos tanto internos (Fortalezas y Debilidades), como externos (Amenazas y Oportunidades), y ayudará a tomar las decisiones adecuadas. Es muy importante realizar este análisis para posteriormente diseñar el modelo de negocio inicial, y así establecer unos objetivos que puedan ser alcanzables y realizables.

Análisis interno y análisis externo:

A) Debilidades:

- a) Falta de experiencia de los socios y empleados en el reparto a domicilio.
- b) Poca experiencia en la creación de un negocio empresarial.

---

<sup>5</sup>Más sobre análisis DAFO en GUERRAS MARTIN, L.A. Y NAVAS LOPEZ, J.E. *La dirección estratégica de la empresa*, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor, 2007, Págs. 219 y ss. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R. *Fundamentos de estrategia*, Pearson, Madrid, 2010, págs. 98 y ss. ABASCAL ROJAS, F. *Como se hace un plan estratégico*. ESIC Editorial, Madrid, 2004, págs. 196 y ss.

- c) Alta inversión inicial para poder proporcionar y promocionar productos y servicios adecuados y de calidad.
  - d) Poca lealtad de los clientes por falta de conocimiento del negocio.
  - e) Alta rotación del personal de hostelería.
  - f) Variación de precios en los productos y servicios por parte de los proveedores y costes altos respecto de competidores directos.
- B) Amenazas:
- a) Alta competencia en el sector de la hostelería, que cuentan con clientela fija.
  - b) Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores.
  - c) Posibilidad de instaurar una franquicia por parte de empresas competidoras en cuanto a la innovación de los paquetes desayuno a domicilio.
  - d) Modificación de leyes y normas que pueden afectar a la situación de la empresa debido a la inestabilidad política y económica actual.
- C) Fortalezas:
- a) Buena localización y fácil acceso.
  - b) Servicio diferenciador y escasamente explotado.
  - c) Servicio muy diverso, personalizado y rápido, con precios muy competitivos.
  - d) Buena calidad en productos y servicios de primeras marcas.
  - e) Facilidad de atracción de la clientela, pudiendo ser la primera empresa en Pamplona y comarca que ofrece este tipo de servicio.
  - f) Zona Wi-fi gratuita.
- D) Oportunidades:
- a) Productos y servicios navarros de calidad.
  - b) Posibilidad de crear una franquicia.
  - c) Oportunidad de explotar el negocio de manera óptima para que se pueda distinguir de futuros competidores y ofrecer un mayor número de entregas a los clientes.
  - d) Oportunidad de ofrecer a los clientes desayunos de todo tipo. Por ejemplo, desayunos para celíacos, para deportistas, para diabéticos, para niños, vegetarianos, veganos etc.
  - e) Fuertes estrategias de publicidad a través de las redes sociales, con descuentos, ofertas y fidelizaciones.

- f) Oportunidad de entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado para vender los paquetes desayuno en un mayor número de establecimientos comerciales.
- g) Incremento de clientes en ciertas épocas del año.
- h) Ofrecer a todos los clientes la oportunidad de realizar fiestas de cumpleaños, sorpresas y despedidas en el local.

Una vez identificadas y explicadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se expondrán las distintas estrategias de actuación<sup>6</sup> que se van a utilizar para incluir este negocio en el mercado, aprovechando además los problemas y ventajas detectados.

<b>TIPOS DE ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN</b>	
<p><b>Estrategias ofensivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas y descuentos.</li> <li>• Ventas en otros establecimientos.</li> <li>• Servicios personalizados para los clientes (fiestas de cumpleaños, despedidas).</li> <li>• Colaboración con otras cafeterías.</li> </ul>	<p><b>Estrategias defensivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación del reparto a domicilio.</li> <li>• Fuerte inversión en publicidad.</li> <li>• Servicio rápido, personalizado y de calidad.</li> </ul>
<p><b>Estrategias de supervivencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad para dar a conocer el negocio en temporadas bajas.</li> <li>• Fidelización de clientes a través de las redes sociales.</li> <li>• Colaboración con otros establecimientos de hostelería.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de reorientación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación a través de cursos y charlas a todos los empleados</li> <li>• Realización de reuniones trimestrales.</li> <li>• Mejoras a través de opiniones de los clientes.</li> </ul>

*Tabla 1: Tipos de estrategias de actuación*

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Administración con enfoque estratégico*. Trillas, Alcalá de Guadaíra, 2006, págs. 174 y ss.



### *1.1 Estrategias ofensivas*

La estrategia ofensiva se construye a través de las fortalezas y oportunidades de la empresa y es la mejor posición que un negocio puede adoptar, para poder actuar por medio de estrategias de crecimiento ante cualquier oportunidad que se plantee.

Para ello, se ofrecerán tarjetas de fidelización de clientes, ofertas y descuentos en los productos y servicios. Igualmente, se ampliará la oferta de los paquetes desayuno, potenciando las ventas en otros establecimientos comerciales y se dará la posibilidad de celebrar fiestas de cumpleaños, despedidas y sorpresas en el establecimiento, todo ello para aumentar la cuota de mercado y poder captar clientes fijos.

Finalmente, gracias a la gran inversión que se realizará en las instalaciones, se fabricarán los productos en el obrador y cocina, y estos serán ofrecidos a otros establecimientos de hostelería que así lo requieran por no disponer de dichos servicios.

### *1.2 Estrategias defensivas*

La estrategia defensiva se basa en aprovechar las fortalezas al máximo para tratar de reducir las amenazas.

En este caso, la idea innovadora y diferenciadora de los repartos a domicilio será explotada al máximo, para que en un futuro, si aparecen nuevos competidores con una idea similar, se tenga la mayor parte de la cuota de mercado en este sector.

Por otra parte, se dará un servicio rápido, personalizado y de calidad, capaz de reducir las amenazas citadas anteriormente en relación a la clientela fija. También, la elevada inversión que se realizará en publicidad permitirá atraer a un mayor número de clientes fijos en un corto plazo de tiempo.

### *1.3 Estrategias de supervivencia*

La estrategia de supervivencia está enfocada a las debilidades y amenazas del negocio y es necesaria para luchar contra las amenazas cuando las fortalezas son débiles.

Para luchar contra esto, se realizarán una serie de acciones para compensar la posible disminución de ventas en ciertas épocas del año. De manera que se realizarán descuentos y ofertas para tratar de contrarrestar esta disminución y poder continuar generando ingresos.

Por otra parte, la publicidad tendrá un papel muy importante, ya que permitirá que los clientes conozcan los distintos descuentos y ofertas.

Las otras dos estrategias de supervivencia se basarán en ofrecer servicios personalizados (celebración de fiestas, etc.), y en colaborar con la fabricación de productos para establecimientos terceros, anteriormente comentadas.

#### *1.4 Estrategias de reorientación*

La estrategia de reorientación hace referencia a las debilidades y oportunidades del negocio, y trata de dirigir las oportunidades para que las debilidades sean lo más bajas posibles.

Como estrategia de reorientación, se realizarán cursos formativos y charlas para que los empleados mejoren su falta de experiencia en el reparto a domicilio identificada en el análisis DAFO.

Trimestralmente se realizarán reuniones donde se abordarán aspectos de la gestión y mejora del negocio, para conocer la opinión de los trabajadores y tratar de paliar la gran debilidad existente hoy en día como es la alta rotación de personal en hostelería.

Por otra parte, se podrá conocer la opinión de los clientes a través del buzón de sugerencias y quejas, y por medio de las reseñas de valoración de Google, para mejorar en todo lo posible.

## **VI. MODELO DE NEGOCIO INICIAL (CANVAS)**

El modelo de negocio *canvas*<sup>7</sup> es una herramienta que permite definir la representación de la empresa, cuyo principal objetivo es visualizar el modelo de negocio en 9 puntos para explicar de manera sencilla una visión global de cómo se organiza la empresa.

---

<sup>7</sup> OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. *Generación de modelos de negocio*. Deusto, Barcelona, 2011, págs. 14 y ss.

<b>8- SOCIOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prestamista: Entidad Bancaria</li> <li>○ Proveedores de alimentos</li> <li>○ Proveedor de bebidas</li> <li>○ Proveedor de material para regalos</li> <li>○ Empresa <i>renting</i> de motocicletas</li> <li>○ Asesoría</li> </ul>	<b>7- ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Servicios de cafetería (calidad, realización de eventos)</li> <li>○ Desayunos a domicilio (personas físicas y jurídicas)</li> <li>○ Actividades de gestión y marketing</li> </ul> <b>6- RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos Físicos (cafetería, motocicleta)</li> <li>○ Recursos Humanos (personal)</li> <li>○ Recursos Financieros (entidad bancaria)</li> <li>○ Recursos Intelectuales (web y logo)</li> </ul>	<b>1- PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gran variedad de desayunos</li> <li>○ Sorpresas para los niños</li> <li>○ Regalos en los desayunos</li> <li>○ Servicio novedoso</li> <li>○ Pedidos para llevar</li> </ul>	<b>4- RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofertas y oportunidades</li> <li>○ Descuentos para estudiantes y jubilados</li> </ul> <hr/> <b>3 – CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atención telefónica y presencial</li> <li>○ Página web</li> <li>○ Redes sociales</li> <li>○ Folletos y prensa</li> <li>○ Radio</li> </ul>	<b>2- SEGMENTO DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todo tipo de público y edades</li> <li>○ Parejas</li> <li>○ Familias</li> <li>○ Amigos</li> <li>○ Supermercados</li> <li>○ Tiendas gourmet y delicatessen</li> <li>○ Colaboración con establecimientos de hostelería</li> </ul>
<b>9- ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Local: coste del alquiler</li> <li>○ Maquinaria</li> <li>○ Costes fijos: suministros de agua, luz y personal</li> <li>○ <i>Renting</i> de motocicletas</li> <li>○ Impuestos, licencias y seguridad social</li> <li>○ Gastos de publicidad</li> <li>○ Proveedores</li> </ul>			<b>5- FLUJOS DE INGRESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinero en efectivo</li> <li>○ Tarjeta de crédito</li> <li>○ <i>PayPal</i> a través de la página web</li> </ul>	

Tabla 2: Modelo de negocio inicial (canvas)

## **1. Propuesta de valor**

Con la propuesta de valor de este negocio se pretende transmitir que todos los productos y servicios del establecimiento contarán con la mayor calidad y profesionalidad. Se pretende ser el único negocio en Pamplona que ofrezca la novedad de enviar los desayunos a domicilio.

En Pamplona se conocen los servicios de comidas y cenas a domicilio, pero no de desayunos, de ahí que el principal valor ofrecido a los clientes sea esa diferenciación respecto de posibles competidores. Se ofrecerá una gran variedad de paquetes desayunos, en los que el cliente podrá personalizarlos de acuerdo a sus gustos, y los podrá disfrutar tanto en el establecimiento, como en su domicilio a través del servicio de reparto, como en los distintos establecimientos mercantiles que los distribuirán.

A continuación, se explicarán todos los elementos que hacen que tanto el negocio como el cliente adquieran valor:

A) Gran variedad de desayunos: este negocio contará con una gran variedad de desayunos dirigidos a todo tipo de clientes. Todos los paquetes desayuno se elaborarán con los mejores productos de Navarra. Se ofrecerán desayunos para celíacos, deportistas, desayunos para niños, desayunos mediterráneos, tradicionales, desayunos para diabéticos, etc.

Posteriormente, en el apartado de “productos y servicios” se explicarán todos los tipos de desayuno que se ofrecen en este negocio, con sus respectivos precios.

B) Regalos en los desayunos y sorpresas para los niños: “Café con sorpresa”, como su propio nombre indica, ofrecerá en los paquetes desayuno la posibilidad de añadir un pequeño regalo o detalle para hacerlos todavía más especiales, tales como tazas con distintos nombres, botellas con mensajes en su interior, cojines de diversas formas, agendas y libretas personalizadas, botellas de champán... y para los más pequeños peluches y pequeños juguetes.

C) Servicio novedoso: como ya se ha indicado, es novedoso porque Pamplona cuenta con servicios a domicilio de cenas y comidas, pero no con repartos a domicilio de desayunos.

D) Pedidos para llevar: todos los pedidos que salgan del establecimiento hacia los domicilios serán preparados con mucho cariño, para que los clientes disfruten de un día

especial. Habrá dos profesionales que repartirán dichos desayunos a domicilio en motocicletas preparadas ello.

## **2. Segmento de clientes**

A continuación, se explicará el segmento de clientes al que irá dirigido este negocio.

Por una parte, esta cafetería no tendrá un segmento de clientes específico, pues irá dirigida a todo el público en general: parejas, amigos, familiares, personas que quieren que se les lleve el desayuno a domicilio, empresas, etc.

Este negocio estará dirigido a todos los rangos de edad, a todos los clientes que busquen una nueva manera de sorprender y de innovar. En general, a todas las personas que quieran disfrutar de su estancia en el establecimiento o simplemente, a todas aquellas personas que quieran dar una sorpresa a su pareja, sus seres queridos o para ellos mismos, a través de deliciosos paquetes desayuno.

Por otra parte, otro tipo de clientes serán los establecimientos mercantiles que compren los paquetes desayuno fabricados a través de los servicios de obrador y cocina, para su posterior venta por los mismos. Entre estos establecimientos mercantiles se distinguen: tiendas gourmet y delicatessen, y supermercados situados en Pamplona.

Las tiendas gourmet y delicatessen de Pamplona que comercializarán los paquetes desayuno son *Gurgur “Delicias de la Estafeta”*, *La Alacena de Txebis - Delicatessen*, y *Kiko Alimentación*. Los supermercados que comercializarán estos paquetes desayuno son los supermercados de *El Corte Inglés* de Pamplona. Se cuenta además con la posibilidad de que hoteles sin servicio de restauración y centros de negocio de Pamplona demanden los paquetes desayuno.

Por otra parte, se posibilitará la colaboración con otros establecimientos de hostelería que carezcan de recursos para fabricar determinados productos.

Con todo esto, se tratará de aumentar el número de establecimientos que compren los productos, con el objetivo de ir incrementando la cuota de mercado.

## **3. Canales de distribución y comunicación**

Una vez determinados el tipo y segmento de clientes, se explicarán los medios de comunicación de los que se dispondrá para que los clientes conozcan y compren los productos o servicios. Estos canales son muy importantes ya que se basan en acciones

de comunicación y distribución de información, con el principal objetivo de aumentar la venta de productos en el negocio.

A) Atención presencial: cada vez son más las empresas que deciden apostar por una formación de todos los empleados para que se pueda establecer un contacto con el cliente exitoso. En este negocio todos los trabajadores tendrán una formación previa al desempeño de su trabajo, ya que la atención al cliente es un factor clave de éxito para el crecimiento y futuro del negocio. Estos empleados dispondrán de ropa de trabajo cómoda y adecuada para el desempeño de las distintas funciones en la cafetería y en el reparto a domicilio, siempre cumpliendo con las pautas y normas del servicio de prevención.

B) Atención telefónica: todos los empleados estarán debidamente formados para dar la mejor atención telefónica y así tratar a los clientes con una actitud cercana, empática y amable. La filosofía de esta empresa se basa en considerar al cliente como algo fundamental y esencial.

C) Página web: este negocio contará con una página web, donde se presentarán los distintos productos y servicios, así como sus respectivos precios. También se podrán consultar los paquetes desayunos disponibles y realizar los pedidos desde la misma página web. A diferencia de otras páginas web que ofrecen servicios similares, ésta permitirá personalizar los paquetes desayuno. Además, los clientes podrán comentar en el apartado de “valoraciones” su opinión para que el negocio y el resto de clientes la conozcan.

D) Redes sociales: se creará un perfil en la red social *Facebook*, ya que puede ser importante como canal de comercialización y comunicación, con el principal objetivo de captar más clientes y aumentar la cuota de mercado.

También se creará una localización virtual a través de *Google Maps*, que permitirá que los clientes que hayan consumido estos productos puedan escribir una opinión sobre los mismos, y así pueda servir como referente para otros posibles consumidores.

E) Folletos, prensa y tarjetas de visita: estas acciones publicitarias, son formas tradicionales de atraer a clientes que se encuentren en la zona cercana. Los folletos se repartirán de manera trimestral. A nivel provincial, se publicará trimestralmente un anuncio en la prensa, concretamente en el *Diario Noticias de Navarra*. Igualmente,

habrá a disposición de los clientes tarjetas de visita, que también se entregarán con los paquetes desayunos.

F) Radio: el último sistema de publicidad utilizado, será a través de la radio, en la que se difundirán anuncios trimestralmente para dar a conocer los productos, servicios y localización del negocio a nuevos clientes. Estos anuncios de radio irán acompañados del eslogan.

#### **4. Relación con los clientes**

Una vez definidos la propuesta de valor del negocio y los segmentos de clientes a los que irá dirigido el mismo, se explicará la relación que este tendrá con los clientes.

Esta relación se basará en los valores de la empresa. Como ya se ha comentado anteriormente, los clientes son la pieza fundamental del éxito del negocio. El principal objetivo, será satisfacer sus necesidades a través del respeto, la honestidad, la responsabilidad, la calidad e igualdad.

Para captar un mayor número de clientes, se van a ofrecer una serie de descuentos y ofertas por fidelización. Por cada cliente que encargue cuatro pedidos a domicilio, el quinto será un 30% más barato. En tienda, el descuento que se va a ofrecer se basa en completar el cupo de 10 desayunos completos (café + zumo + bollo), y en el próximo desayuno se le aplicará el 50% de descuento. Todo ello, con el principal objetivo de atraer a nuevos clientes y de mantener la satisfacción de los clientes habituales. Además, se ofrecerá un 15% de descuento en los desayunos a domicilio a todos los estudiantes y personas jubiladas. Para la aplicación de este descuento los estudiantes o jubilados deberán mostrar el respectivo carnet que acredite su condición como tales.

#### **5. Flujo de ingresos**

El flujo de ingresos es una herramienta a través de la cual la empresa obtiene un valor económico que previamente ha generado y entregado a los clientes. En este negocio el flujo de ingresos llegará por medio del dinero en efectivo, tarjetas de crédito y *PayPal* desde la página web.

A) Dinero en efectivo: los clientes podrán utilizar el dinero en efectivo para pagar tanto en el establecimiento, como en los servicios de entrega a domicilio de los paquetes desayuno.

B) Tarjetas de crédito: este negocio contará con datáfonos tanto dentro del establecimiento, como en los repartos a domicilio para que los clientes puedan efectuar el pago a través de su tarjeta de crédito.

C) *PayPal*: este método se caracteriza por ser una forma de pago segura que los clientes podrán utilizar desde la página web, una vez que realicen sus pedidos y mediante las tarjetas adecuadas para utilizar esta modalidad de pago.

## **6. Recursos clave**

Para explicar los recursos clave de este negocio, se hará una división de los mismos en cuatro grupos: los recursos físicos, los recursos humanos, los recursos financieros y los recursos intelectuales.

A) Los recursos físicos hacen referencia a la buena ubicación del establecimiento, así como a las instalaciones y mobiliario con el que contará el negocio. En este establecimiento habrá una cocina y obrador donde se elaborarán cuidadosamente los productos; un espacio amplio de mesas y sillas para que los clientes puedan disfrutar de un lugar tranquilo y agradable; un mostrador para atender al público; una pequeña oficina para gestionar todos los trámites del negocio; varios almacenes; zona de aseos y un pequeño garaje para guardar las dos motocicletas de reparto a domicilio.

B) Los recursos humanos hacen referencia a todo el personal que trabajará en el negocio, dotados de profesionalidad y carácter humano. En este negocio se contará con un personal cualificado y preparado para desempeñar sus tareas. Habrá personal en cocina y obrador para preparar los desayunos, personal en barra para atender a los clientes en la cafetería y mantenerla limpia, personal para repartir los desayunos a domicilio, y personal encargado de realizar las funciones de gestión, marketing y administración.

C) Los recursos financieros hacen referencia a las distintas inversiones y capitales iniciales con los que se deberá contar para poner en marcha este negocio. Las principales inversiones económicas se obtendrán, a través de las aportaciones de los socios y a través de un crédito bancario, proporcionado por la entidad bancaria *Laboral Kutxa*.

D) Por último, se encuentran los recursos intelectuales, que hacen referencia a la creación de la página web y al diseño del logo y el eslogan.



## **7. Actividades clave**

En este negocio se realizarán diferentes actividades clave, que podrán diferenciar al mismo de los posibles competidores. Para llevar a cabo estas actividades clave han de distinguirse el servicio ofrecido en la cafetería del servicio ofrecido a domicilio.

Las actividades clave de dentro de la cafetería, se basarán en ofrecer los mejores productos y servicios de calidad. Dentro de esta cafetería, y en función de la demanda de los clientes, se realizarán, además, todo tipo de eventos tales como fiestas de cumpleaños, sorpresas, despedidas, etc.

Por otra parte, las actividades clave de los repartos a domicilio, se basarán en llegar cada vez a un mayor número de público, suponiendo una innovación real y directa respecto de los competidores.

Como actividad de gestión y marketing se tratará de comercializar con otros establecimientos comerciales para fomentar las relaciones con los mismos y para dar la oportunidad de que estos adquieran los productos.

## **8. Socios clave**

Dentro de este apartado se definirán cuáles son los socios a los que se recurrirá para desarrollar el proyecto.

A) Prestamista: el principal prestamista de este negocio será una entidad bancaria. En este caso, la entidad bancaria *Laboral Kutxa*, porque es aquella que ofrece posibilidades de financiación integral y parcial especial para el negocio.

Esta entidad permitirá organizar mejor el cumplimiento de los pagos porque ofrece ventajas en relación a los préstamos profesionales para nuevos emprendedores. Se podrá así cumplir los pagos en función del rendimiento del negocio, lo cual permitirá una mayor tranquilidad a la hora de hacer frente a las obligaciones.

B) Proveedor de alimentos: dentro del negocio se acudirá a diversos proveedores de alimentos para hacer frente a la demanda de los clientes, y siempre de la mejor calidad.

El principal proveedor de café será la empresa *Cafés Plaza del Castillo*. Se ha elegido a este proveedor para ofrecer el mejor sabor y aroma del café. Es una empresa que cuenta con la certificación de calidad de Navarra y que proporciona todo tipo de cafés.

Por otra parte, para conseguir el resto de productos, incluyendo los de limpieza e higiene y los necesarios para elaborar los paquetes desayuno, se contará con la *Cooperativa de Hostelería de Navarra*. Esta proporcionará todo tipo de productos de calidad al mejor precio, siendo la mayoría de origen navarro.

Algunos de los productos incluidos dentro de los paquetes desayuno, serán productos gourmet. El proveedor que se encargará de estos productos, y al mejor precio, va a ser *Distribuciones Borda*. Es una empresa dedicada a la distribución de productos delicatessen y gourmet, la cual proporcionará la mejor selección de productos naturales y ecológicos, los mejores chocolates, los mejores vinos, cavas y licores.

C) Proveedor de Bebidas: el principal y único proveedor de bebidas que habrá en este negocio, será la empresa *Dibenor S.L.*, la cual proporcionará bebidas de primeras marcas exclusivas y de calidad.

D) Proveedor de material para las sorpresas y publicidad: el regalo que se incluirá con los desayunos a domicilio, será proporcionado por la empresa *PartiLand S.L.*

Por otra parte, para realizar la publicidad del establecimiento, se contará con la empresa *Grabonorte*, la cual proporcionará un servicio integral de grabado y rotulación del logo, así como todo tipo de diseños y fabricación de las tarjetas de fidelización. También panfletos y folletos para poder realizar la publicidad del negocio. Esta empresa se encargará igualmente de la realización y diseño de la página web y del contacto con la empresa de radio para su comercialización.

E) Empresa *renting* de motocicletas: para poder hacer frente a los repartos a domicilio y a los pedidos de los clientes que sean establecimientos mercantiles, se contará con dos motocicletas proporcionadas por la empresa *Txarandaka S.L.*, la cual proporcionará un servicio de *renting* de motocicletas adaptadas, para que se realice el envío de los paquetes desayuno de manera eficiente, fácil y sostenible. Esta empresa se encargará del mantenimiento y del seguro a terceros.

F) Asesoría laboral: es el último socio clave, una empresa dedicada a organizar los servicios integrales de administración de manera ordenada, eficaz y profesional, con la finalidad de agilizar los trámites y asesorar en materia laboral, contable y fiscal.

## 9. Estructura de costes

La estructura de costes es la última fase del modelo *canvas* y permite identificar y analizar la totalidad de costes que se deberán hacer frente en el negocio.

A) Alquiler del local: la renta del alquiler del local supondrá un coste fijo, ya que todos los meses se deberá hacer frente al abono del mismo. Dicho pago se realizará mediante transferencia bancaria al propietario del local.

B) Inversión, reformas y maquinaria: una vez que se realice la inversión del local para poner en funcionamiento el negocio, es decir una vez adquirida toda la maquinaria, el mobiliario necesario y realizadas las reformas oportunas para que el local sea apto para su utilización como negocio, el mantenimiento de la maquinaria supondrá un coste para la empresa, en la que periódicamente habrá que comprobar el estado de las mismas por parte de los técnicos de mantenimiento.

C) Costes fijos: suministros de agua, luz y personal: estos costes fijos supondrán un gasto importante para la empresa, ya que independientemente del rendimiento y funcionamiento del negocio, tendrá que hacerse frente a los mismos. Los costes de personal supondrán el mayor gasto para la empresa, ya que mensualmente habrán de abonarse los salarios.

D) *Renting* de motocicletas: el *renting* supondrá un coste fijo mensual para la empresa, pero a su vez necesario, ya que a través del mismo será posible realizar los repartos a domicilio. La empresa suministradora de dichas motocicletas, se encargará totalmente de reparar sus averías, contratar los seguros y de las verificaciones anuales.

E) Impuestos, licencias y Seguridad Social: las licencias y tasas supondrán una serie de costes a abonar para poder abrir el negocio. Los impuestos y las cotizaciones a la Seguridad Social también supondrán un gran coste para la empresa.

F) Gastos de publicidad: la publicidad supondrá un coste variable para la empresa, que, además, en función de la época del año, este coste podría llegar a aumentar.

G) Proveedores: los proveedores de materias primas suponen un gran coste para la cafetería y en función de la demanda y del rendimiento empresarial, se recurrirá a ellos con más o menos frecuencia.

## VII. ESTUDIO DE MERCADO

Una vez analizado el modelo de negocio inicial, y explicadas las funciones y características de la cafetería, se ha realizado un estudio de mercado para conocer la opinión de los futuros clientes acerca de esta idea de negocio, a través de la realización de encuestas.

Las encuestas<sup>8</sup> se han realizado online para poder conocer la opinión de un mayor número de público, a través de la página *www.surveymonkey.com*<sup>9</sup>, la cual ha permitido investigar y recopilar datos, para analizarlos y adaptarlos a los gustos y necesidades de los clientes. Esta encuesta se ha difundido a través de las redes sociales (*WhatsApp* y *Facebook*), y también a través del correo electrónico.

La muestra de la encuesta ha sido de 165 personas. Entre ellas, varias entidades jurídicas, como, por ejemplo, la *Asociación de Hostelería de Navarra*, la *Asociación Navarra de Pequeña Empresa de Hostelería* (ANAPEH), el *Centro de Empresarios de Navarra* (CEN) y la *Asociación de Comercio, Hostelería y Servicios del Casco Antiguo de Pamplona*.

También se ha encuestado a diferentes bares y cafeterías, como, por ejemplo, *Bar Iparralde*, *Bar Emakume*, *Cafetería Bar La-Era*, *Peña el Charco*, *Bar Roncesvalles* y *Bar Cervecería La Estafeta*.

### 1. Resultados objetivos del estudio de mercado

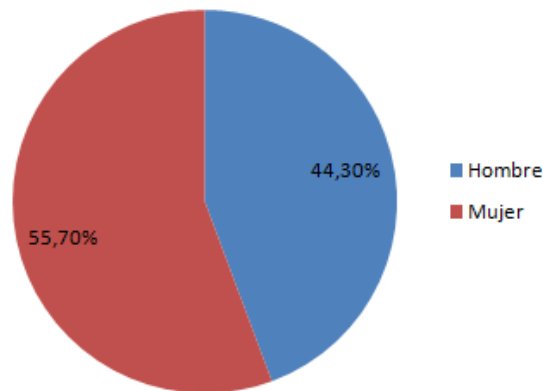
En este apartado, se han analizado los resultados obtenidos de las encuestas y comentarios del estudio de mercado realizado a una muestra de 165 personas.

---

<sup>8</sup> SANTESMASES MESTRE, M., MERINO SANZ, M.J., SANCHEZ HERRERA, J. Y PINTADO BLANCO, T. *Fundamentos de marketing*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2013, pags. 123 y ss.

<sup>9</sup> Plataforma online que permite crear encuestas para obtener información sobre, entre otros, estudios de mercado.

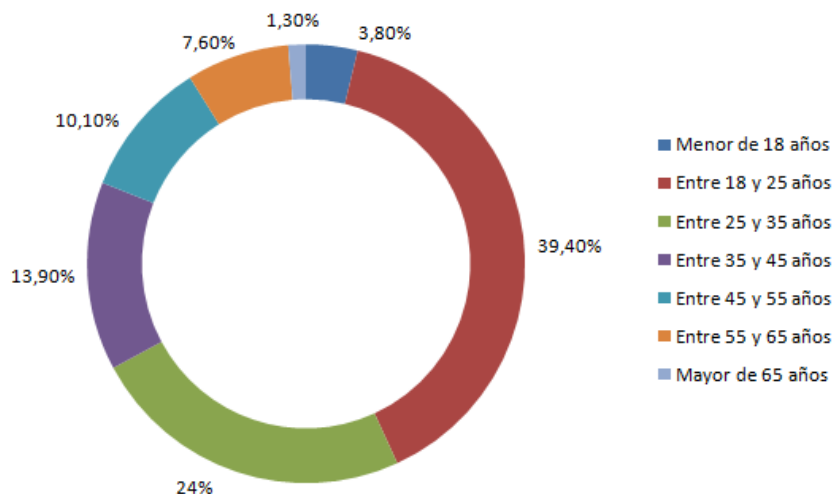
### Pregunta 1:



Gráfica 1: Resultados del estudio de mercado: Género

Esta primera pregunta, permite conocer el género de las personas que han respondido a la encuesta. Vemos que de 165 personas que han participado, el 44,3 % son hombres, y el 55,70 % son mujeres: es decir 73 hombres y 92 mujeres. Es un buen dato, ya que no se trata de una gran diferencia, y permite conocer con igualdad la opinión de los distintos géneros.

### Pregunta 2:

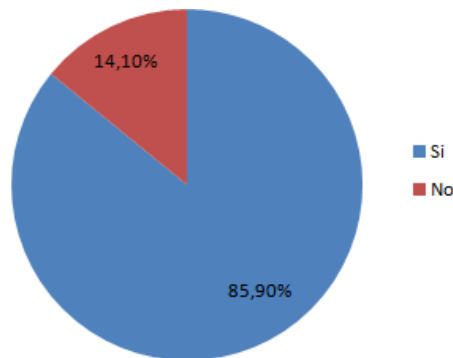


Gráfica 2: Resultados del estudio de mercado: Edad

A través de esta pregunta se puede conocer la edad de la muestra de las 165 personas que han participado en la encuesta. El porcentaje mayor pertenece a personas de entre 18 y 25 años, con un 39,40% de la muestra. Seguidamente, se encuentran las personas de entre 25 y 35 años con un 24% de la muestra. También resulta relevante el resultado de las personas encuestadas de edad comprendida entre 35 y 45 años, con un

13,90% de la muestra. Estos tres rangos de edad, suponen el 77,3% de los encuestados. Por otra parte las personas cuya edad está comprendida entre los 45 años y 65 años, representan un 17,7% de la muestra.

### Pregunta 3:

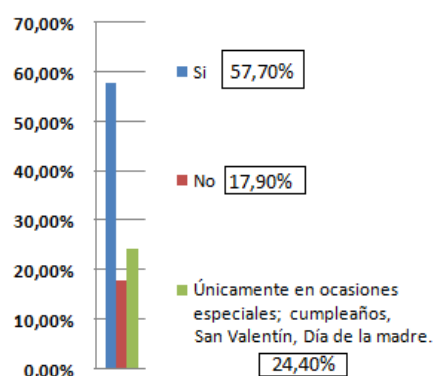


*Gráfica 3: Resultados del estudio de mercado: ¿Le parece interesante la idea de montar una cafetería situada en el Soto Lezkairu de Pamplona con reparto de desayunos a domicilio?*

La mayoría de los participantes ha contestado afirmativamente, suponiendo un 85,90% de la muestra, mientras que los que han respondido de forma negativa suponen un 14,10% de la muestra, es decir 142 y 23 personas respectivamente.

Esta pregunta resulta motivadora para la idea de negocio planteada, ya que la mayor parte de los encuestados ha respondido favorablemente. La idea del reparto a domicilio de desayunos, por lo tanto, tendría un gran impacto positivo en los consumidores.

### Pregunta 4:



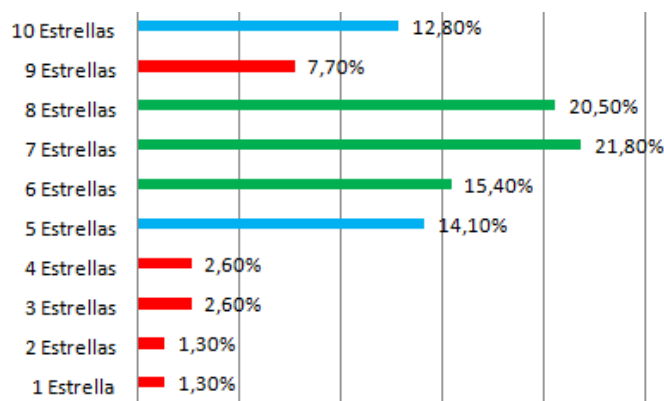
*Gráfica 4: Resultados del estudio de mercado: ¿Es una persona detallista?*

Más de la mitad de los participantes ha respondido afirmativamente a la pregunta, suponiendo un 57,70% de los encuestados, es decir 95 personas.

Seguidamente, se puede observar que los encuestados son personas detallistas en función de las ocasiones especiales; cumpleaños, día del padre y la de la madre, San Valentín, etc. suponiendo 24,40% de la muestra.

Y únicamente 30 personas han respondido negativamente, estableciendo que no son personas detallistas y representando un 17,90% de la muestra.

#### Pregunta 5:

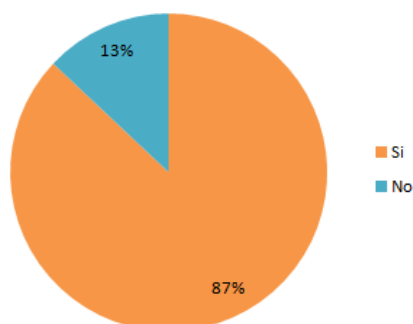


Gráfica 5: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué grado de interés le despierta la Idea de Negocio?

La mayor puntuación obtenida en esta pregunta en la que los encuestados debían responder cual era el grado de interés que les despierta la idea de negocio, ha sido de 7 y 8 estrellas, suponiendo el 21,80% y el 20,50% de los encuestados respectivamente. Únicamente el 7,8% de los encuestados ha respondido con una valoración inferior a las 4 estrellas, suponiendo 13 personas de la muestra de 165 encuestados.

Las cifras positivas son elevadas y permitirán evolucionar en la gestión y desarrollo del proyecto.

#### Pregunta 6:

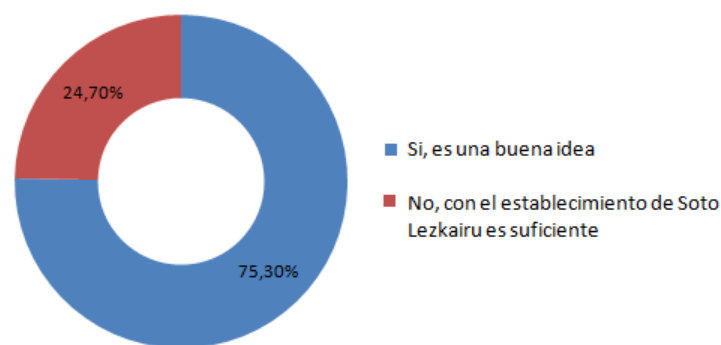


Gráfica 6: Resultados del estudio de mercado: ¿Considera que este modelo de negocio podría tener aceptación en el mercado hoy en día?

Únicamente 21 personas, suponiendo el 13% de los encuestados, han respondido negativamente a la pregunta. De manera que la mayor parte de los encuestados, el 87% de los mismos, considera que este negocio podría tener una buena aceptación en el mercado hoy en día.

Como la mayoría de los encuestados se encuentran en un rango de edad de entre 18 y 35 años, la respuesta afirmativa obtenida en esta pregunta supone un dato positivo, porque el perfil del cliente específico de la zona en la que se encontrará la cafetería corresponde a esas edades.

#### **Pregunta 7:**



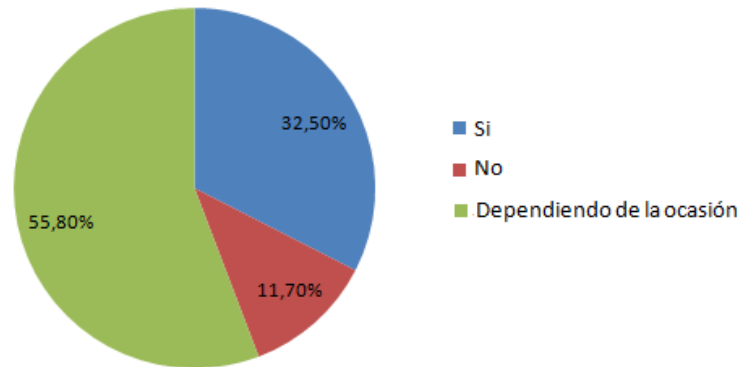
*Gráfica 7: Resultados del estudio de mercado: ¿Le parece interesante que se oferten los paquetes desayuno en supermercados, tiendas gourmet, etc.?*

De la muestra de 165 personas, un 75,30% ha respondido que les parece una buena idea el ofertar los paquetes desayuno en otros establecimientos, suponiendo el número de 124 personas. Mientras que el 24,70% de los encuestados ha respondido negativamente, es decir, 41 personas.

Esta respuesta, resulta favorable para el proyecto porque como se ha indicado, los paquetes desayuno estarán disponibles en supermercados de Pamplona y en varias tiendas delicatessen de la ciudad. Este dato revela que los clientes también acudirían a estos establecimientos y esto permitirá aumentar la cuota de mercado.



### Pregunta 8:

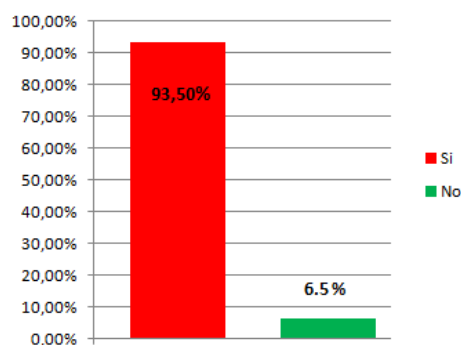


*Gráfica 8: Resultados del estudio de mercado: ¿Está dispuesto a pagar más porque le traigan el desayuno a casa, en vez de preparárselo usted mismo?*

Más de la mitad de los participantes, ha respondido que, en función de la ocasión, sí que prefieren que se les lleve el desayuno a su domicilio. Realmente, esto supone una respuesta positiva, ya que a lo largo del año encontramos pluralidad de fechas especiales, como, por ejemplo: cumpleaños, sorpresas, despedidas, San Valentín, día del padre y de la madre, Día Internacional de la Felicidad, Semana Santa, San Fermín, Navidad, Día de Reyes, Halloween, etc. Estos días señalados hacen que durante el año los clientes puedan demandar los paquetes desayuno a domicilio.

De la muestra de 165 encuestados, 54 personas han respondido que están dispuestos a pagar porque se les lleve el desayuno a casa y 92 personas han respondido positivamente, pero dependiendo de la ocasión, correspondiendo el 32,50% y el 55,80% respectivamente. Únicamente un 11,70% de los encuestados ha respondido de manera negativa, suponiendo 19 personas de la muestra.

### Pregunta 9:

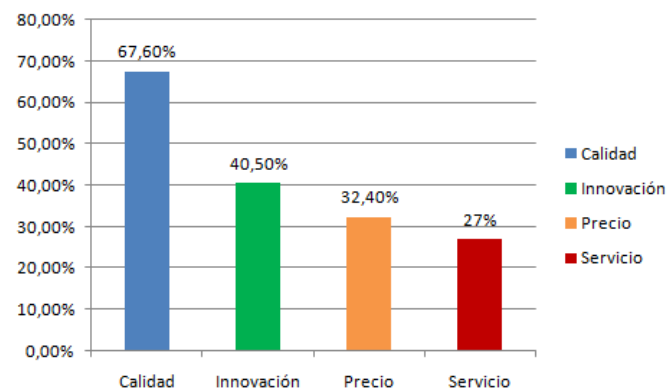


*Gráfica 9: Resultados del estudio de mercado: ¿Considera un buen momento la hora del desayuno para hacer una sorpresa a los seres más queridos?*

La mayor parte de los encuestados considera un buen momento la hora del desayuno para realizar una sorpresa a los seres más queridos, suponiendo el 93,50% de la muestra, es decir 154 personas. Únicamente 11 personas de las participantes han respondido negativamente.

Así pues, se observa que la idea de negocio planteada puede tener un impacto positivo en el mercado.

#### **Pregunta 10:**



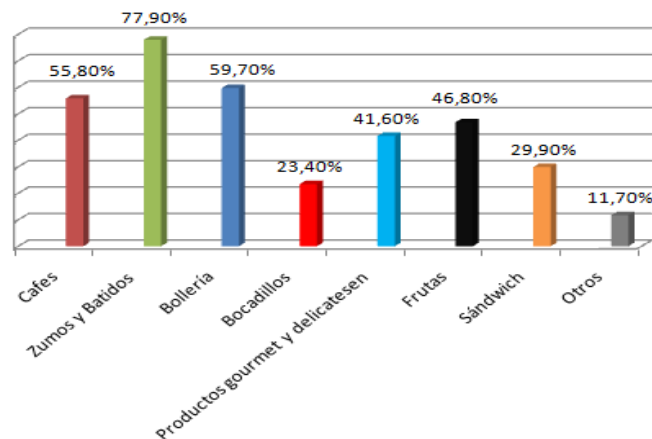
*Gráfica 10: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué es lo que más valora a la hora de comprar un regalo o detalle (Paquetes desayuno)?*

Las respuestas a esta pregunta eran abiertas, de manera que todos los encuestados, podían responder a más de una opción. En este caso, la mayoría de los encuestados da una mayor importancia a la calidad a la hora de comprar los paquetes desayuno, ya que de 165 encuestados han respondido así un 67,60%, suponiendo 112 personas de la muestra.

En segundo lugar, es a la innovación a lo que los encuestados dan mayor importancia. “Café con Sorpresa” tratará de innovar en los productos que se ofrecen, para que los clientes estén satisfechos y cuenten con una opción diferente a la hora de realizar un regalo o detalle. La elección de la innovación supone un 40,50% de la muestra, es decir 67 personas.

Seguidamente, se encuentra la variable precio y la variable servicio, que suponen el 32,40% y el 27% de la muestra. Como el precio ocupa el tercer lugar en la valoración de los encuestados, esta “inquietud” se verá solucionada en este caso por medio de los servicios de cocina y obrador con los que el negocio contará, que facilitarán que los precios sean competitivos, actuando como intermediarios capaces de modificar y fabricar los productos.

### Pregunta 11:



*Gráfica 11: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué productos le gustaría que se incluyesen en los paquetes desayuno a domicilio?*

Las respuestas a esta pregunta eran abiertas, es decir los participantes, podían responder a más de una opción. El 77,90% de los encuestados ha respondido que les gustaría que se incluyesen en los paquetes desayuno zumos y batidos, suponiendo un total de 129 personas de la muestra. Seguidamente el 59,70% y el 55,80% de los encuestados han respondido que les gustaría que se incluyese bollería y café en los desayunos, es decir 98 y 92 personas respectivamente.

De la muestra de 165 encuestados, 77 y 69 personas han respondido que incluirían en los paquetes desayuno frutas y productos gourmet, respectivamente.

Por otro lado, se observa que a muy pocos participantes les gustaría incluir sándwiches y bocadillos en los paquetes desayunos ofertados a domicilio.

### Pregunta 12:

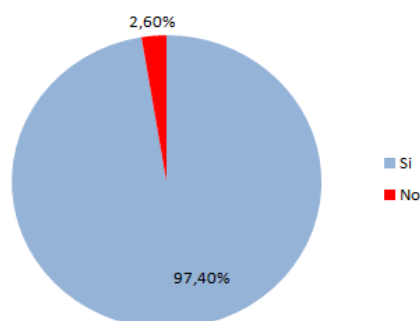
Las respuestas a esta pregunta van relacionadas con la pregunta anterior, en la que los encuestados han respondido libremente y añadido otro tipo de alimentos que se podrían incluir en los paquetes desayuno a domicilio.

Las sugerencias de los encuestados son las siguientes:

Tostadas	Cereales	Tortillas variadas	Churros con chocolate	Galletas oreo
Chucherías	Zumos naturales	Garrotes pequeños de chocolate	Productos integrales, sin gluten	Cola Cao
Bollería y dulces sin excesos de azúcares.	Brownie de avena con plátano	Mermelada dietética	Tortitas de arroz	Bocadillos calientes
Donuts y Donettes	Ramos de fruta	Bizcocho	Frutos secos	Fresas con nata

*Tabla 3: Alimentos sugeridos por los encuestados*

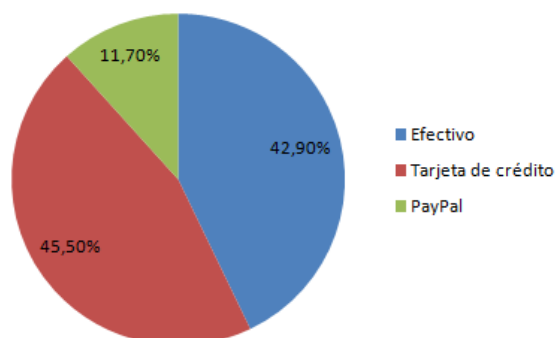
### Pregunta 13:



*Gráfica 12: Resultados del estudio de mercado: ¿Le parece una buena idea el poder realizar los pedidos de los desayunos a domicilio a través de una página web?*

Únicamente 4 personas, han respondido que no les parece una buena idea el poder realizar los pedidos a domicilio a través de la página web, suponiendo un 2,60% de la muestra de los encuestados. Mientras que el 97,40% de la muestra ha respondido afirmativamente. La página web permitirá organizar la gestión de pedidos para poder así satisfacer las necesidades de todos los clientes.

### Pregunta 14:

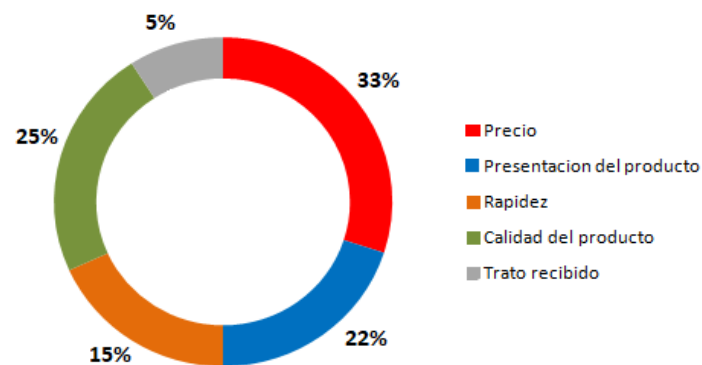


*Gráfica 13: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué forma de pago prefiere?*

El 45,50% de los encuestados ha respondido que prefiere el método de pago a través de tarjeta de crédito, mientras que el 42,90% de los encuestados prefiere realizar el pago en efectivo, es decir 75 y 71 personas respectivamente. Sólo 19 personas han respondido que prefieren el método de pago *PayPal*, suponiendo únicamente el 11,70% de la muestra.

En este negocio, la tarjeta de crédito podrá utilizarse tanto para los pagos en la cafetería como en los pagos vía página web.

#### **Pregunta 15:**



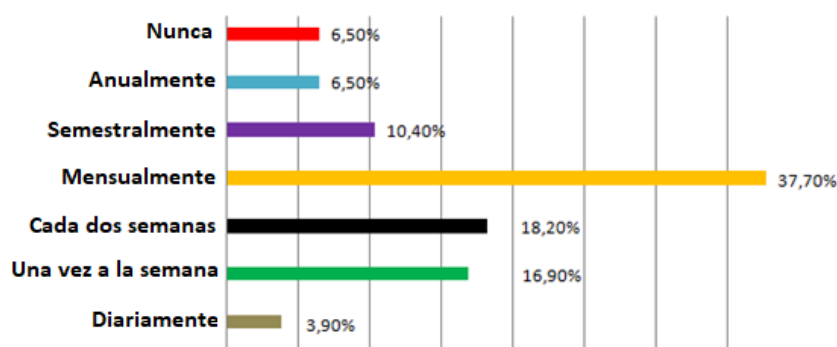
*Gráfica 14: Resultados del estudio de mercado: De los siguientes elementos, indique de mayor a menor su grado de interés.*

Esta pregunta permite conocer cuáles son los factores que más valoran los participantes a la hora de adquirir los productos o servicios.

De la muestra de 165 encuestados, el 33% da una mayor importancia al precio de los productos o servicios, es decir 54 personas de la muestra. Seguidamente, se observan dos factores que se encuentran relacionados y que son la calidad y presentación del producto, suponiendo un 25% y 22% de los encuestados, es decir 41 y 36 personas de la muestra.

Por debajo de estas cifras, se encuentra el factor rapidez y el trato recibido, los cuales suponen un 15% y 5% de los encuestados.

### Pregunta 16:



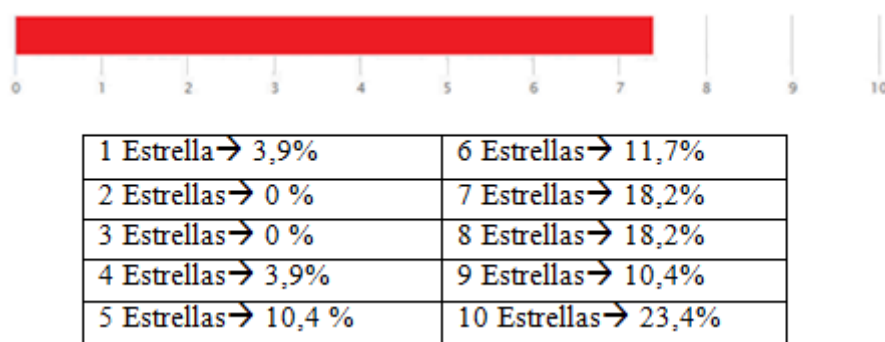
Gráfica 15: Resultados del estudio de mercado: ¿Con qué frecuencia realiza un encargo de comida a domicilio?

La mayor parte de los encuestados ha respondido que realiza un encargo de comida a domicilio de manera mensual, suponiendo un 37,70% de la muestra, es decir 62 personas. Seguidamente los encuestados han respondido que realizan un encargo a domicilio cada dos semanas y una vez a la semana, suponiendo el 18,20% y 16,90%, es decir 30 y 28 personas respectivamente.

Son cifras positivas, ya que la mayoría de los participantes realiza un encargo de comida mensualmente, los cuales podrían ser clientes demandantes de los productos que se ofrecerán.

Por debajo de estas cifras, los participantes han respondido que realizan encargos a domicilio de manera semestral y anual, suponiendo así un 10,40% y 6,50% de la muestra respectivamente. Únicamente 11 personas de 165 encuestados, han respondido que nunca realizan un encargo de comida a domicilio.

### Pregunta 17:

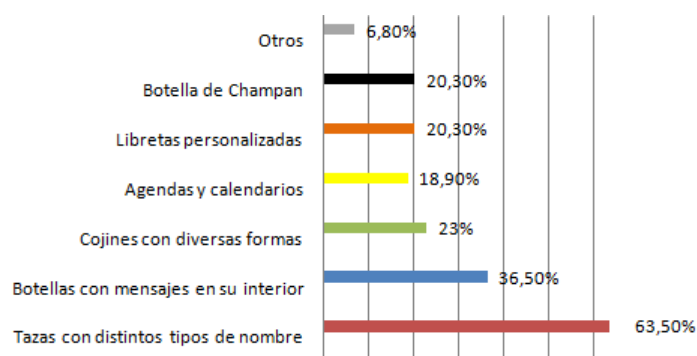


Gráfica 16: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué le parece la idea de realizar en la cafetería fiestas de cumpleaños, despedidas, sorpresas, etc.?

La idea de realizar fiestas de cumpleaños, despedidas y sorpresas ha resultado satisfactoria porque la gran mayoría de los encuestados ha respondido con una valoración superior o igual a 5 estrellas. Esto justifica la necesidad de desarrollar un sistema de organización y gestión para la realización de dichas actividades planteadas.

La media obtenida en esta pregunta, se encuentra entre la séptima y la octava estrella. La mayor valoración se encuentra en la décima estrella, suponiendo un 23,4% de los encuestados. Únicamente por debajo de la quinta estrella se encuentra el 7,8% de los encuestados, es decir, a 13 personas no les parecería una buena idea el poder realizar fiestas de cumpleaños, despedidas y sorpresas.

### Pregunta 18:

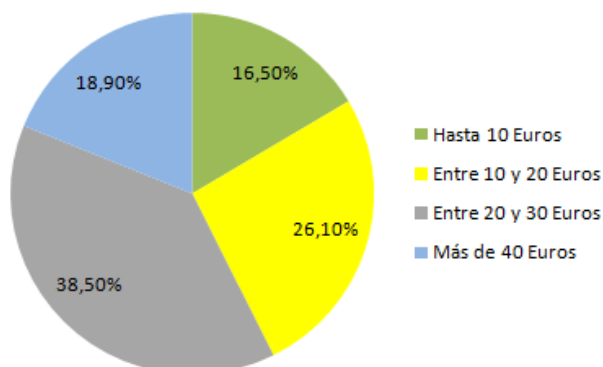


*Gráfica 17: Resultados del estudio de mercado: ¿Cuál de los siguientes regalos elegiría para acompañar los paquetes desayuno?*

Esta pregunta, permitía elegir entre varias respuestas. La respuesta más valorada por los participantes sobre qué regalo elegirían para acompañar los paquetes desayuno, ha sido la opción de las tazas con distintos tipos de nombre, suponiendo así el 63,50% de los encuestados.

Seguidamente, los encuestados han respondido que prefieren las botellas con mensajes en su interior y los cojines de diversas formas como regalo, suponiendo un total de 36,50% y 23%, es decir 60 y 38 personas respectivamente. Por otro lado, las botellas de champan, las libretas y agendas personalizadas, han tenido menor impacto que el resto de regalos.

### Pregunta 19:



*Gráfica 18: Resultados del estudio de mercado: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno completo a domicilio? Desayuno completo: zumo de naranja, café, bollería artesanal (donuts, muffins, coulant de chocolate), picos, cereales, pan, galletas, café, té, mermeladas, aceite, azúcar, miel, fruta, cubertería, copa de cava y bandeja de mimbre.*

El 38,50% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar entre 20 y 30 euros por un desayuno completo a domicilio, suponiendo un total de 64 personas de la muestra. Seguidamente, el 26,10% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar entre 10 y 20 euros. Por otro lado, de los 165 encuestados, 31 personas han respondido que estarían dispuestas a pagar más de 40 euros por un desayuno completo, y únicamente 27 personas pagarían hasta 10 euros.

Con el fin de adquirir un mayor número de clientes y lograr un grado de fidelización mayor, esta cafetería ofrecerá la posibilidad de personalizar los paquetes desayuno, para adaptarse a todas las economías. En relación a esto, no se puede olvidar que se ofrecerán precios especiales para jubilados y estudiantes.

### Pregunta 20: Por último ¿Qué cambios realizaría en esta idea de negocio?

A través de esta pregunta, los encuestados podían sugerir libremente cambios o modificaciones en la idea de negocio.

Las sugerencias planteadas por los encuestados son las siguientes:

- a) Además de desayunos, entregar también almuerzos a domicilio.
- b) Personalizar los paquetes desayuno a través de la web.
- c) Ofrecer un espacio en la cafetería para que los niños puedan jugar y divertirse.
- d) Instalar en el exterior una terraza cerrada.
- e) Repartir desayunos a domicilio en oficinas, despachos y fábricas.



## **2. Comentarios al estudio de mercado**

Una vez analizado el estudio de mercado mediante las encuestas, a continuación, se recogen las conclusiones a las que se ha llegado por medio de las respuestas de los participantes.

En las primeras preguntas, se ha podido identificar el género y la edad de los participantes. Respecto del género, se puede conocer con igualdad la opinión de ambos sexos, porque la mitad de los encuestados han sido hombres y la otra mitad mujeres. El mayor rango de edad de los participantes se encuentra entre los 18 y 35 años, suponiendo así un 63.4% de los encuestados. Son datos relevantes para la idea de negocio planteada porque esta cafetería se ubicará en el Soto Lezkairu, cuyo perfil de habitantes corresponde a dicha edad.

Seguidamente, se observa que la mayor parte de los encuestados ha respondido que les parece interesante esta idea de negocio, y que estos muestran un grado de interés elevado respecto de la misma. A través de la encuesta, se han podido conocer las sugerencias planteadas sobre qué otro tipo de alimentos desearían incluir en los paquetes desayuno. Estas sugerencias permitirán adaptar los paquetes para poder llegar a un mayor número de clientes.

Por otro lado, resulta positivo saber que la mayor parte de los encuestados realizaría un encargo de comida a domicilio de manera mensual, que, unido a los días especiales existentes a lo largo del año, podrían incrementar las ventas de los paquetes desayuno. Además, se ha planteado una pregunta abierta para que los participantes puedan opinar acerca de los cambios o modificaciones que se podrían incluir en la presente idea de negocio.

Por último, como conclusión relativa a las entidades jurídicas encuestadas, se puede destacar que les ha parecido interesante la idea de negocio. Desde su experiencia opinan que la aceptación de esta idea puede ser predecible, y aconsejan tener en cuenta los gustos y necesidades cambiantes de los clientes para saber adaptarse a los mismos. La mayoría de ellas opina que la calidad y presentación del producto son aspectos relevantes para el cliente y por ello su importancia de cuidarlos, de cara a que los clientes regresen al establecimiento.

Estos bares y cafeterías encuestados coinciden con los resultados obtenidos del resto de personas encuestadas, y respecto de los posibles cambios a realizar opinan que

la gestión y organización del negocio es muy importante para obtener beneficios, pues tan importante es vender como gestionar el negocio adecuadamente.

## VIII. MODELO DE NEGOCIO FINAL (CANVAS)

Una vez realizada la encuesta y analizadas las respuestas de los participantes, se han modificado algunas partes del modelo *canvas*, con el principal objetivo de gestionar y organizar mejor el negocio. Se han realizado modificaciones en la propuesta de valor, en los canales y en las actividades clave.

Estas modificaciones se reflejan en la siguiente tabla:

<b>8- SOCIOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prestamista</li> <li>○ Proveedores de alimentos</li> <li>○ Proveedor de bebidas</li> <li>○ Proveedor de material para regalos</li> <li>○ Empresa <i>renting</i> de motocicletas</li> <li>○ Asesoría</li> </ul>	<b>7- ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Servicios de cafetería</li> <li>○ Desayunos a domicilio</li> <li>○ Actividades de gestión y marketing</li> <li>○ <b>Entregar almuerzos a domicilio</b></li> <li>○ <b>Entregar desayunos a domicilio en empresas, oficinas, despachos.</b></li> </ul>	<b>1-PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gran variedad de desayunos</li> <li>○ Sorpresas para los niños</li> <li>○ Regalos en los desayunos</li> <li>○ Servicio novedoso</li> <li>○ Pedidos para llevar</li> <li>○ <b>Posibilidad de personalizar los paquetes desayuno (página web)</b></li> <li>○ <b>Espacio de juego para los niños.</b></li> <li>○ <b>Terraza cerrada</b></li> </ul>	<b>4- RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofertas y oportunidades</li> <li>○ Descuentos para estudiantes y jubilados</li> </ul>	<b>2- SEGMENTO DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todo tipo de público y edades</li> <li>○ Parejas</li> <li>○ Familias</li> <li>○ Amigos</li> <li>○ Supermercados</li> <li>○ Tiendas gourmet y delicatessen</li> <li>○ Colaboración con establecimientos de hostelería</li> </ul>
<b>9- ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Local: coste del alquiler</li> <li>○ Maquinaria</li> <li>○ Costes fijos: suministros de agua, luz y personal</li> <li>○ <i>Renting</i> de motocicletas</li> <li>○ Impuestos, licencias y seguridad social</li> <li>○ Gastos de publicidad</li> <li>○ Proveedores</li> </ul>			<b>5- FLUJOS DE INGRESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinero en efectivo</li> <li>○ Tarjeta de crédito</li> <li>○ <i>PayPal</i> a través de la página web</li> </ul>	

Tabla 4: Modelo de negocio final (canvas)

En relación a la propuesta de valor, se han introducido varios cambios. En primer lugar, se añade la posibilidad de personalizar los paquetes desayuno a través de la página web. Esta novedad permitirá que los clientes puedan personalizar los paquetes desayuno eligiendo entre los distintos productos, adaptándolos a los gustos y a las capacidades económicas de cada uno.

En segundo lugar, dentro de la cafetería se ofrecerá un espacio para que los niños jueguen y se entretengan, para que así los clientes disfruten del servicio en un ambiente de mayor tranquilidad.

Por último, y dentro de los cambios realizados en la propuesta de valor, se estudiará la posibilidad de implantar una terraza exterior, para que los clientes que así lo deseen disfruten de la misma.

En relación a los canales, se introduce el medio conocido como “boca a boca”. Este concepto es un sistema de publicidad que hace que se puedan incrementar las ventas considerablemente, ya que a través de esta herramienta clientes satisfechos recomendarán la cafetería a otros posibles consumidores.

Por otro lado, se han introducido dos nuevos cambios en las actividades clave. Hasta el momento, solo se había previsto entregar desayunos a domicilio. Tras haber conocido las opiniones de los encuestados, se introduce la idea de repartir también almuerzos a domicilio con los mismos productos ofertados en los desayunos, ampliando así el horario de entrega de los mismos.

Por último, se introduce la posibilidad de entregar paquetes desayuno en empresas, oficinas y despachos, posibilitando así, el aumento de la cuota de mercado e incrementando las ventas de paquetes.

## **IX. MERCADO**

El análisis del mercado se basa en realizar un estudio sobre el entorno de la empresa para obtener información relevante y poder prever posibles competidores, captar clientes, etc.<sup>10</sup> Este análisis permitirá elaborar las distintas acciones que se realizarán para alcanzar un mayor número de clientes, teniendo en cuenta su evolución y las exigencias del mercado.

---

<sup>10</sup> SANTESMASES MESTRE, M., MERINO SANZ, M.J., SANCHEZ, J. Y PINTADO BLANCO, T. *Fundamentos de marketing*, Ediciones pirámide, Madrid, 2013, págs. 57 y ss.

## 1. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia<sup>11</sup> se basa en identificar y estudiar las capacidades y recursos de los competidores actuales. El barrio Soto Lezkairu, es una zona que se encuentra en constante crecimiento, en la que en los últimos cinco años se han creado numerosos establecimientos y negocios para hacer frente a la demanda de nuevos ciudadanos de la zona. Es cierto que esta zona cuenta con una gran competencia de bares y cafeterías, pero no se puede olvidar que este negocio en cuestión se diferenciará, porque contará con un servicio exclusivo e innovador de repartos de desayuno a domicilio.

Tras elaborar un estudio sobre la zona en la que se encontrará dicho negocio, se ha analizado la posible competencia.

Este estudio se basa en identificar los principales competidores reales y actuales con los que se cuenta. Para ello, y mediante la utilización del programa “SABI”<sup>12</sup>, se ha analizado el balance económico de las distintas cafeterías y bares existentes en la zona de Pamplona que tengan un objeto social similar al de este negocio.

Se han escogido 9 empresas identificadas como principal competencia. De ellas se ha analizado su ubicación, sus ingresos de explotación, sus resultados del ejercicio, la totalidad de su activo, el número de empleados, los gastos de personal y el análisis de los ratios de solvencia y liquidez.

El siguiente cuadro refleja dicha información obtenida:

---

<sup>11</sup> PORTER, M.E. *Estrategia competitiva*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2009, Págs. 77 a 94.

<sup>12</sup> Las siglas SABI, corresponden al Sistema de Análisis de Balances Ibéricos y es una base de datos que permite obtener información financiera de distintas empresas de la península ibérica.

Nombre	Ingresos de explotación	Resultado del ejercicio	Total activo	Gastos de personal	Ratios
Empresa 1	311.424€	18.957€	256.931€	121.870€ Empleados; 4	Ratio de solvencia: 1.21 Ratio de liquidez: 0.89
Empresa 2	496.228€	6359€	300.081€	223.441€ Empleados; 6	Ratio de solvencia: 3.65 Ratio de liquidez: 3.65
Empresa 3	575.141€	- 32.855€	17.824€	283.571€ Empleados; 9	Ratio de solvencia: 0.30 Ratio de liquidez: 0.17
Empresa 4	1.550.662€	-35.402€	591.025€	697.892€ Empleados; 22	Ratio de solvencia: 0.23 Ratio de liquidez: 0.15
Empresa 5	74.780€	738€	160.113€	12.766€ Empleados; 1	Ratio de solvencia; 6.86 Ratio de liquidez; 6.86
Empresa 6	NO FIGURA	- 3230€	NO FIGURA	Empleados; 11	Ratio de solvencia: 0.23 Ratio de liquidez: 0.15
Empresa 7	645.830€	- 6912€	143.598€	266.579€ Empleados; 9	Ratio de solvencia: 2.90 Ratio de liquidez: 2.83
Empresa 8	667.741€	29.084€	222.713€	292.061€ Empleados; 6	Ratio de solvencia: 1.93 Ratio de liquidez: 1.81
Empresa 9	372.604€	- 20.000€	190.477€	157.758€ Empleados; 6	Ratio de solvencia: 1.37 Ratio de liquidez: 1.03

*Tabla 5: Análisis de la competencia*

A través de esta información, se puede observar que la Empresa 4, cuenta con los mayores ingresos de explotación, de 1.550.662 euros. A su vez, esta empresa cuenta con 22 personas contratadas. Estos ingresos de explotación elevados vienen relacionados, en cierta manera, con el número de personal que tiene contratado, ya que son los más elevados en comparación con las demás cafeterías y bares existentes en la zona.

Seguidamente, la Empresa 8 y la Empresa 7, cuentan con unos ingresos de explotación de 667.741 euros y 645.830 euros, respectivamente, y cuentan con 6 y 9 empleados contratados. En comparación con la Empresa 4, estos dos comercios cuentan con la mitad de ingresos de explotación, pero también con la mitad de empleados y de gastos de personal, lo cual justifica dichos datos. Igualmente, el resto de empresas cuentan con unos ingresos de explotación que van en concordancia con el número de empleados.

El resultado del ejercicio es la diferencia entre los ingresos y los gastos obtenidos en el año de operación. Se observa que alguna de estas empresas ha obtenido un resultado negativo, el cual permite conocer que la empresa ha soportado pérdidas en dicho año. En relación al activo, la Empresa 4 y la Empresa 2, cuentan con el mayor volumen de activo, y la Empresa 3, con la menor cifra de activo.

La media de empleados que se observa en la tabla es de 8,22 trabajadores. Algunas de estas empresas cuentan con un mayor número de empleados, como por ejemplo la Empresa 3, la Empresa 4, la Empresa 6 y la Empresa 7, que a su vez cuentan con un mayor número de ingresos de explotación y también, con mayor gasto de personal que el resto de empresas que tienen una contratación de personal inferior a la media obtenida.

Se ha analizado igualmente el ratio de solvencia y el ratio de liquidez. La información obtenida a través del ratio de solvencia, permite conocer la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Lo ideal es obtener una cifra superior a 1,5. La Empresa 2, la Empresa 5, la Empresa 7 y la Empresa 8, superan esta cifra.

El ratio de liquidez, permite conocer la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Lo ideal es obtener un resultado muy cercano a 1, ya que significaría que el activo de la empresa se estaría financiando a través de sus fondos. La Empresa 1 y la Empresa 9, cuentan con una cifra muy cercana a 1.

Toda esta información ayudará a elaborar el estudio de la viabilidad del negocio, que posteriormente se explicará.

Además de los anteriormente citados, otros de los bares y cafeterías situados en la zona del negocio, son los siguientes: *La Sota de Lezkairu*, *Bar Lezkairu*, *El Rincón De Pensar*, *Obuk Café Bar*, *La Loli Gastrobar*, *Ogipan Mutilva* y *Cafe-Bar La Era*.

La reciente construcción de este barrio ha hecho que la mayoría de estos negocios sean de nueva inauguración. Todos estos establecimientos ofrecen el clásico servicio de desayunos y otros típicos servicios de cafetería, pero no ofrecen el reparto de los mismos a domicilio ni tampoco un servicio de cafetería especializado como puede ser el de obrador y cocina.

## **2. Mercado objetivo y perfil del cliente**

Con la expresión “mercado objetivo” <sup>13</sup>, se hace referencia a todas aquellas personas o grupos de personas idóneas para adquirir los productos o servicios que se ofrecerán. A todo cliente le agrada encontrar un establecimiento en el que se pueda disfrutar de un ambiente tranquilo y agradable, y es por ello que en este establecimiento se procurará hacer esto posible.

El mercado objetivo de esta cafetería es muy amplio, ya que se dirigirá a todo el público en general: amigos, parejas, familiares, jubilados, estudiantes, etc. También a aquellos consumidores que quieran celebrar cumpleaños, despedidas o sorpresas en las instalaciones.

Los rasgos y características del perfil de cliente al que se dirigirá este negocio son los siguientes:

- a) Características (edad y sexo): todo tipo de clientes, edades y gustos. El rango de edad es muy amplio; desde niños que vengan con sus familias, hasta personas jubiladas que quieran disfrutar de los productos y servicios, ya sea en la propia cafetería o en los repartos a domicilio.
- b) Precio: los precios se encontrarán dentro de la media respecto de los precios que ofrecen el resto de cafeterías ubicadas en la zona. De manera que serán accesibles a todos los consumidores.
- c) Relación ubicación y poder adquisitivo de la zona: Soto Lezkairu es un barrio con habitantes jóvenes de clase media-alta.
- d) Estilo de vida: debido a los grandes cambios en los gustos y necesidades de los clientes, se tratará de ofrecer nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de todos ellos. En la actualidad, las cafeterías están en auge debido a la gran influencia que tienen el café y el té en la sociedad.

---

<sup>13</sup> RIVERA CAMINO, J. Y DE GARCILLAN, M. *Dirección de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 2007, págs. 81 y ss.

## **X. VENTAJA COMPETITIVA**

Otro de los objetivos es conseguir una gran ventaja competitiva<sup>14</sup>, para que este negocio se diferencie de los competidores y así alcanzar una posición superior para competir.

La ventaja competitiva se alcanzará por medio de las siguientes acciones:

- a) Servicio innovador respecto de las clásicas cafeterías: repartos de desayuno a domicilio.
- b) Eficiencia y calidad en los servicios que se ofrecerán.
- c) Instalaciones adecuadas con capacidad de fabricar productos para el propio establecimiento y para otros establecimientos actuando como intermediarios.
- d) Sorpresas y regalos incluidos en los pedidos.
- e) Ubicación estratégica: barrio nuevo y próximo a Mutilva y a su ampliación (Mugartea).
- f) Decoración e instalaciones modernas.
- g) Publicidad y página web.

Todo esto hace que este negocio adquiera una ventaja competitiva respecto de los competidores y permita potenciar una buena acogida en el mercado.

## **XI. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN**

A continuación, se explicarán las distintas acciones de marketing<sup>15</sup> que permitirán comercializar los productos.

### **1. Acciones de distribución<sup>16</sup>**

Se trata del conjunto de actividades que se realizarán para poner a disposición del cliente los productos que se ofrecerán por el establecimiento.

Se ha optado por una acción de distribución en la que, como intermediarios entre los proveedores que suministrarán las materias primas y los consumidores finales, se minimizarán los costes mediante la transformación de productos. Igualmente, se ha

---

<sup>14</sup> GUERRAS MARTIN, L.A. Y NAVAS LOPEZ, J.E. *La dirección estratégica de la empresa*, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor, 2007, págs. 267 y ss.

<sup>15</sup> Más sobre marketing en RIVERA CAMINO, J. Y DE GARCILLAN, M. *Dirección de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 2007, págs. 23 y ss.

<sup>16</sup> SANTESMASES MESTRE, M., MERINO SANZ, M.J., SANCHEZ, J. Y PINTADO BLANCO, T. *Fundamentos de marketing*, Ediciones pirámide, Madrid, 2013, págs. 307 y ss.



optado por una acción de distribución que trata de llegar al mayor número de puntos de venta, por medio de la puesta a disposición de los paquetes desayuno en otros establecimientos (supermercados y tiendas delicatessen).

## 2. Acciones de publicidad<sup>17</sup>

Esta acción permite dar a conocer la cafetería en el mercado, los productos y servicios ofertados, y la localización de la misma, para atraer así, a un mayor número de clientes.

Para ello, el primer instrumento será la creación de un perfil en *Facebook*, y el segundo de los instrumentos que se utilizarán será la herramienta ofrecida por *Google Maps*, que permitirá que los clientes conozcan la localización del establecimiento y puedan añadir una valoración a través de las denominadas *reseñas*. Otro de los instrumentos de marketing que se utilizarán es la creación de una página web, donde se podrán conocer las instalaciones, los productos, las promociones, precios, etc. Por medio de esta web se podrán realizar los pagos y pedidos de los paquetes desayuno. Otra de las acciones publicitarias será la creación de folletos y tarjetas visita, que estarán a disposición de los clientes en el establecimiento y se incluirán en los paquetes desayuno. Finalmente, el último de los instrumentos de publicidad que se utilizará será la emisión de anuncios en radio y prensa.



Ilustración 3: Folleto y tarjeta de visita

<sup>17</sup> RIVERA CAMINO, J. Y DE GARCILLAN, M. *Dirección de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 2007, págs. 355 y ss.

### **3. Acciones de comunicación y de atención al cliente<sup>18</sup>**

La comunicación es uno de los elementos necesarios para desarrollar un servicio de excelencia y calidad. Está relacionada con la atención al cliente, ya que a través de estos elementos, el cliente irá desarrollando relaciones y expectativas sobre esta cafetería.

Para conseguir una relación óptima con los clientes, se apostará por un trato honesto e igualitario con los mismos. También se contará con una acción de comunicación y atención al cliente, basada en ofrecer un establecimiento limpio, cómodo, con personalidad propia, que hagan del local un lugar tranquilo y agradable.

Respecto de los empleados y su comunicación interna dentro de la empresa, el principal objetivo se basará en detectar y resolver los problemas que se encuentren, para su posterior solución. El respeto entre los compañeros y el trabajo en equipo permitirá desarrollar un ambiente agradable de trabajo. De manera que, existirá una persona encargada a la que los empleados podrán dirigirse para comunicarle todo tipo de problemas, y que así se pueda llegar a una solución.

### **4. Acciones para alcanzar estrategias de precio<sup>19</sup>**

A diferencia del resto de acciones citadas anteriormente, esta acción permitirá modificar los precios para que el negocio pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mercado.

En el siguiente apartado se hablará de los distintos productos y servicios que va a ofrecer la cafetería y también de sus precios. Estos precios se han establecido teniendo en cuenta unos parámetros que permitirán competir en el mercado.

Estos parámetros se han elaborado considerando los posibles costes a los que tendrá que hacer frente el negocio, y teniendo en cuenta los distintos precios y ofertas de los competidores, su demanda en el mercado y el perfil del cliente. Esto permitirá alcanzar el punto de equilibrio necesario para obtener un beneficio.

El objetivo de esta cafetería en relación a la estrategia de precios, se basará en que los clientes obtengan un valor del servicio superior al precio que costará elaborar y

---

<sup>18</sup> RIVERA CAMINO, J. Y DE GARCILLAN, M. *Dirección de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 2007, págs. 399 y ss.

<sup>19</sup> RIVERA CAMINO, J. Y DE GARCILLAN, M. *Dirección de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 2007, págs. 297 y ss.

transformar el producto. Con esto, se podrá adquirir un margen y rentabilidad adecuada a través de una buena estrategia en el mercado.

## **XII. SERVICIOS Y PRODUCTOS**

A continuación, se van a explicar los productos y servicios que se ofrecerán en el negocio. Para ello, se distingue entre los productos o servicios ofrecidos en tienda y los ofrecidos a domicilio, con los precios correspondientes a cada uno de ellos.

### **1. Servicios en tienda**

En relación al establecimiento físico, “Café con Sorpresa” abrirá al público desde las 7:30 de la mañana hasta las 20:00 de la noche.

Este servicio se basará en ofrecer los distintos productos a los clientes, y será una de las fuentes de ingreso más importantes. Además de ofrecer los productos a los clientes, también se ofrecerán, como sabemos, a otros establecimientos de hostelería para su posterior venta en los mismos.

### **2. Productos en tienda**

A parte de lo que recoge la siguiente carta, “Café con Sorpresa” contará con el clásico servicio de panadería. La carta de productos que estará disponible en el establecimiento y en la página web, es la que se refleja a continuación.

CARTA “CAFÉ CON SORPRESA”			
CAFÉS E INFUSIONES		DULCES	
Café solo	1,20 €	Croissant	1,10 €
Café largo	1,20 €	Croissant de chocolate	1,30 €
Café con leche	1,20 €	Croissant de mantequilla	1,30 €
Café descafeinado	1,20 €	Palmeras hojaldre	1,30 €
Cortado	1,20 €	Napolitana	1,30 €
Cappuccino	1,80 €	Donuts (normal o chocolate)	0,90 €
Café Irlandés	1,80 €	Crepe kínder	2,20 €
Café Americano	1,80 €	Crepe Oreo	2,20 €
Café moca	1,80 €	Bollo relleno de chocolate	1,80 €
Café filtrados	1,80 €	Bollo relleno de nata	1,80 €
Vaso de leche	1,00 €	Caña (chocolate o crema)	1,30 €
Cola Cao	1,60 €	Muffins	1,30 €
Chocolate a la taza	2,10 €	Ensaimada	1,30 €
Manzanilla	1,10 €	Magdalenas	1,00 €
Té (blanco, rojo, verde)	1,10 €	Trozo de bizcocho o tarta	1,90 €
Tila	1,10 €	Torta de pasas y nueces	2,30 €
SALADOS		BEBIDAS	
Tostada de jamón serrano	2,40€	Zumos naturales	2,40€
Tostada de aceite	1,90€	Batidos	2,20€
Croissant de Jamón serrano	2,10€	Batidos de helados	2,80€
Croissant de jamón York	2,10€	Botella de agua 0.5L	0,75€
Croissant de queso	2,10€	Botella de agua 1.5L	1,50€
Crepe de jamón York	2,80€	Refrescos	1,90€
Crepe de jamón serrano	2,80€	Red Bull, Nestea, Aquarius	2,10€
Crepe de queso	2,80€	Caña	1,20€
Pincho de tortilla de patata	1,60€	Cerveza San Miguel	1,50€
<b>Ingrediente añadido</b>	<b>+ 0,50€</b>	Cerveza Alhambra, Coronita	2,40€
HELADOS			
(Sabores; chocolate, nata, oreo, crema catalana, leche merengada, dulce de leche, turrón, vainilla, fresa, limón, kínder bueno, goxua, galleta maría )			
Tarrina pequeña	1,80€		
Tarrina mediana	2,20€		
Tarrina grande	2,60€		
Cucurucho 1 Bola	1,80€		
Cucurucho 2 Bolas	2,30€		
Helado de la casa (oreo, vainilla y crema catalana)	2,50€		

Tabla 6: Carta “Café con Sorpresa”

### 3. Servicio a domicilio

Los clientes deberán encargar los paquetes desayuno con un plazo de antelación de 24h, bien de manera presencial, bien telefónica, o a través de la página web, para que dichos encargos puedan ser elaborados cuidadosamente. Igualmente, los establecimientos mercantiles que comercializarán estos productos, requerirán la preparación de dichos paquetes en función de la demanda de los mismos.

Los repartidores contarán con la formación logística adecuada para realizar estos repartos y satisfacer así las necesidades de los consumidores.

### 4. Productos a domicilio

“Café con Sorpresa” contará con ocho tipos de paquetes desayuno, ya diseñados, inspirados en las distintas celebraciones que podemos encontrar a lo largo del año. Estos son los siguientes: desayuno “amoroso”, desayuno “cumpleañero”, desayuno “navarrico”, desayuno para deportistas, para celiacos, para niños, desayuno de frutas, y por último el desayuno “Sanferminero”.

Por otra parte, “Café con Sorpresa” introducirá la posibilidad de personalizar los paquetes desayuno a través de la página web, para adaptarlos a todos los precios y gustos de los consumidores. Esta personalización permitirá diseñar desayunos para veganos, vegetarianos, diabéticos, etc. Los precios de estos paquetes personalizados irán desde 35€ a 55€, en función del número y tipo de productos escogidos por el cliente.

Los productos que compondrán los ocho paquetes desayunos diseñados son:

<b>Desayuno “amoroso” (Precio 34 €)</b>	
Café	Ramo de flores
Cola Cao	Tarta con un nombre grabado
Golosinas de corazones	Crepe de jamón York o jamón serrano
Croissant	Aceite
Donuts	Azúcar
Palmera de chocolate	Magdalenas
Tarrina de mantequilla	Fruta
Zumo de naranja	Chocolatinas
Tostada con mermelada	Cubertería y servilletas
Regalo sorpresa	Té (sabor a elegir)

*Tabla 7: Desayuno “amoroso”*

<b>Desayuno “cumpleañero” (Precio 35 €)</b>	
Café	Tarta con velas de cumpleaños
Cola Cao	Magdalenas
Ensaimada	Aceite
Caña de chocolate	Azúcar
Palmeritas	Chocolatinas
Cereales integrales	Fruta
Garrote de chocolate	Cubertería y servilletas
Zumo de naranja	Globos de cumpleaños
Tostada con mermelada	Crepe de jamón York o jamón serrano
Botella de Cava	Regalo de cumpleaños personalizado

*Tabla 8: Desayuno “cumpleañero”*

<b>Desayuno “navarrico” (Precio 36 €)</b>	
Café	Crepe de oreo
Caña de chocolate	Crepe de jamón York o jamón serrano
Garrote de chocolate	Aceite
Donuts	Azúcar
Pincho de tortilla de patata	Magdalenas
Pincho de chistorra	Chocolatinas
Cereales integrales	Fruta
Zumo de naranja	Té (sabor a elegir)
Chocolate a la taza	Cubertería y servilletas
Tostada con mermelada	Pin de Navarra
Cola Cao	Regalo sorpresa

*Tabla 9: Desayuno “navarrico”*

<b>Desayuno para deportistas (Precio 33 €)</b>	
Café	Tostada de pan con tomate y jamón
Zumo de Sandia	Magdalenas integrales
Sándwich de pavo	Aceite
Bollo integral	Fruta
Yogur de fresas con avena	Mermelada
Pan integral	Cereales y miel
Crepe rellena de jamón cocido	Azúcar
Bebida energética	Té (sabor a elegir)
Cubertería y servilletas	Regalo sorpresa

*Tabla 10: Desayuno para deportistas*

<b>Desayuno para celiacos (Precio 34 €)</b>	
Café	Napolitanas sin gluten
Vaso de leche de almendras	Magdalenas sin gluten
Paquete de galletas sin gluten	Aceite
Pan sin gluten con jamón o pavo	Fruta
Yogur de fresas con avena	Sándwich sin gluten
Batido de frutas	Cereales y miel sin gluten
Crepe de fruta sin gluten	Azúcar
Refresco	Té (sabor a elegir)
Cubertería y servilletas	Regalo sorpresa

*Tabla 11: Desayuno para celiacos*

<b>Desayuno para niños (Precio 28 €)</b>	
Cola Cao	Barritas de cereales con fruta
Galletas oreo	Crepes con fruta
Mini Garrotes de chocolate	Sándwich de jamón york con queso
Mini Donuts	Azúcar
Yogur natural con fresas	Fruta
Cereales integrales	Chocolatina
Batido de chocolate	Cubertería y servilletas
Vaso de leche	Regalo sorpresa

*Tabla 12: Desayuno para niños*

<b>Desayuno de frutas (Precio 35 €)</b>	
Café	Sandia con chocolate
Yogur natural con trozos de piña	Magdalenas con trozos de fresa
Brocheta de plátano y kiwi	Pan de pasas y naranja con aceite
Agua de coco	Torta de manzana con ciruelas y pasas
Yogur de Fresas	Gofre con chocolate y moras
Batido de Frutas	Tazón de cereales con fibra y fruta
Zumo de naranja natural	Azúcar
Zumo de piña natural	Té (sabor a elegir)
Cubertería y servilletas	Regalo sorpresa

*Tabla 13: Desayuno de frutas*

Desayuno “Sanferminero” (Precio 39 €)	
Café	Crepe de queso
Cola Cao	Refrescos
Trozo de bizcocho	Tostada de jamón con aceite
Pincho de tortilla de patata	Aceite
Zumo de naranja	Azúcar
Donuts	Sándwich de jamón york con queso
Croissant de chocolate	Cubertería y servilletas
Ensamada	Pañuelo de San Fermín
Botella de Champan	Regalo sorpresa

Tabla 14: Desayuno “Sanferminero”

En el precio de cada paquete desayuno se incluirán los gastos de envío a los domicilios/oficinas correspondientes.

### XIII. ESTUDIO INTERNO DEL NEGOCIO

El estudio interno del negocio se basa en estructurar y planificar la comunicación de la cafetería para desarrollar la interacción entre todas sus áreas y poder así agilizar los procesos en la organización.

Para analizar este estudio, se ha elaborado un organigrama, que permite conocer la estructura que tendrá la empresa y la relación entre sus distintos miembros.

#### 1. Organigrama

Este organigrama es una representación visual que permite conocer la estructura de la empresa y las áreas en las que ésta se organizará.

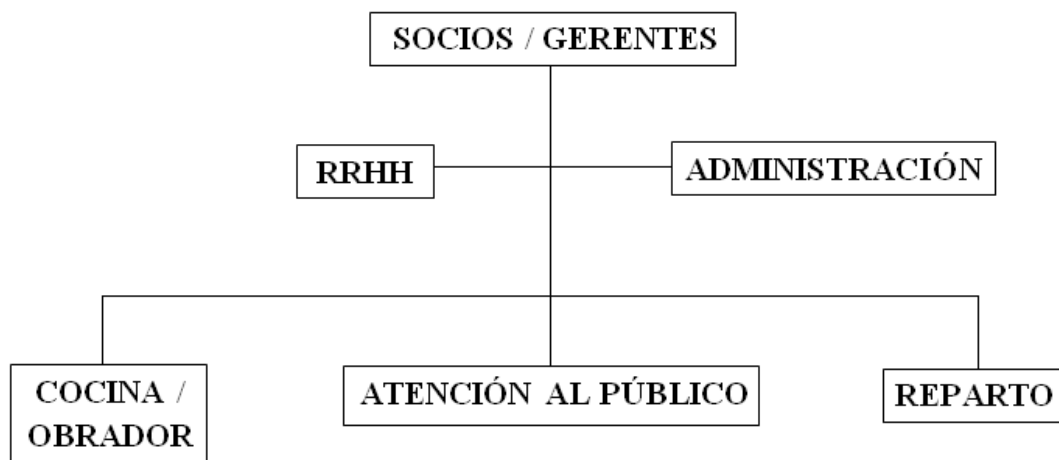


Ilustración 4: Organigrama



## **2. Funciones de los trabajadores**

Para estudiar este apartado, se van a analizar los distintos departamentos en los que se dividirá la empresa, para poder establecer las funciones que realizarán sus miembros.

En primer lugar, esta cafetería estará constituida por dos socios, que asumirán las labores de gerencia. Estos dos socios, van a aportar la mayor parte del capital para la realización del proyecto, y el resto lo financiará la entidad bancaria (*Laboral Kutxa*).

Estos dos socios, serán los responsables de la empresa y deberán encargarse del cumplimiento de los requisitos legales para el adecuado desarrollo del proyecto. Igualmente, deberán desarrollar una comunicación adecuada entre todos los miembros de la organización para conocer los objetivos, asignar y evaluar las tareas a desempeñar por los empleados y crear un ambiente de trabajo agradable donde los trabajadores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la organización.

Como se puede ver en el organigrama, los socios también realizarán labores de administración y de recursos humanos. Entre las labores de administración, estos se encargarán de crear normas y sistemas en relación a las operaciones financieras y contables, realización de presupuestos y acciones basadas en la gestión de compras, ventas y devoluciones. Con esto se perseguirá el objetivo de recopilar la información de las operaciones contables para su posterior tratamiento por parte de la asesoría laboral.

Por otro lado, estos socios también realizarán tareas de recursos humanos basadas en la gestión de personal, acciones de reclutamiento, rotaciones de personal, nóminas y gestiones de comunicación y motivación de los empleados.

Dependientes de la gerencia, en la cafetería se distinguirán tres departamentos con funciones distintas, coordinadas entre sí, para desarrollar las tareas de manera eficaz y eficiente.

En primer lugar, se encontrará el área destinada a la cocina y obrador. En este departamento, los trabajadores se encargarán de la transformación y elaboración de productos para los clientes, prepararán la totalidad de los paquetes desayuno a domicilio y realizarán el control de materias primas y almacenaje. Los trabajadores de este departamento también deberán mantener un espacio de trabajo limpio, para desarrollar los procesos de fabricación de manera higiénica.

En segundo lugar, se encontrará el área destinada a la atención al público y mostrador. En este departamento, los empleados se encargarán de atender, servir y

cobrar a los clientes que demanden los productos o servicios. También atenderán las llamadas telefónicas y los pedidos procedentes de la página web, que los pondrán en conocimiento del personal de obrador y cocina para su preparación. Seguidamente, los trabajadores de este departamento realizarán la limpieza del local.

Por último, se encontrará el área destinada al reparto a domicilio. En este departamento los trabajadores se encargarán de repartir, con las dos motocicletas, todos los pedidos en el lugar, día y hora previstos. Los repartidores también ayudarán al personal de obrador y cocina para agilizar los procesos de fabricación y empaquetado de los paquetes desayuno cuando así se les requiera.

### **3. Contrataciones y salarios de los trabajadores**

Las contrataciones y salarios de los trabajadores se externalizarán en una asesoría que realizará tareas fiscales, laborales y contables.

El personal que prestará servicios en este negocio será el siguiente:

- a) Dos socios gerentes.
- b) Tres personas en el área de cocina y obrador; dos de las cuales prestarán sus servicios a jornada completa, y una a jornada parcial.
- c) Tres personas en el área destinada a la atención al público. Dos de ellas prestarán sus servicios a jornada completa y una a jornada parcial.
- d) Por último, se contará con dos repartidores, ambos trabajando a jornada parcial.

Los horarios de trabajo de estas dos personas, aunque a jornada parcial, cubrirán la totalidad de horas en las que se ofrecerá el servicio a domicilio.

Los trabajadores que presten el servicio a tiempo completo realizarán una jornada laboral de 8 horas, mientras que los que trabajen a tiempo parcial, realizarán una jornada de trabajo de 4 horas.

Por otra parte, en función de la demanda de los productos o servicios en determinadas épocas del año, se realizarán contrataciones de personal de manera eventual en el área destinada a la cocina y obrador, y también en la de atención al público.

Los salarios de estos empleados se establecerán de acuerdo al Convenio Colectivo del sector de Hostelería de Navarra, el cual asigna a cada trabajador un nivel salarial en función del grupo profesional al que pertenezcan. Todos los empleados serán informados del convenio colectivo aplicable y de las mejoras que se den en el mismo.

Los niveles salariales y el grupo profesional de los trabajadores, se reflejan en la siguiente tabla:

ÁREA	PUESTO DE TRABAJO Y GRUPO PROFESIONAL	TIPO DE CONTRATO	SALARIO
GERENCIA	Socio/a 1	Socio trabajador dado de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)	1.500€
	Socio/a 2	Socio trabajador dado de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)	1.500€
COCINA Y OBRADOR	Trabajador 1 (Jefe/a de cocina)	Trabajador perteneciente al nivel 1 con contrato a jornada completa	1.353,68€
	Trabajador 2 (Cocinero y repostero)	Trabajador perteneciente al nivel 3 con contrato a jornada completa	1.042,83€
	Trabajador 3 (Ayudante/a cocina)	Trabajador perteneciente al nivel 4 con contrato a tiempo parcial	503,09€
ATENCIÓN AL PÚBLICO	Trabajador 4 (Camarero/a)	Trabajador perteneciente al nivel 3 con contrato a jornada completa	1.042,83€
	Trabajador 5 (Camarero/a)	Trabajador perteneciente al nivel 3 con contrato a jornada completa	1.042,83€
	Trabajador 6 (Camarero/a)	Trabajador perteneciente al nivel 3 con contrato a tiempo parcial	521,41€
REPARTIDORES	Trabajador 7 (Conductor/a equipo catering)	Trabajador perteneciente al nivel 3 con contrato a jornada parcial	521,41€
	Trabajador 8 (Conductor/a equipo catering)	Trabajador perteneciente al nivel 3 con contrato a jornada parcial	521,41€

*Tabla 15: Grupo profesional, tipo de contrato y salario*

#### **XIV. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

En este apartado del trabajo se hablará de la estructura y organización legal de la empresa, así como también de los trámites de constitución, de las licencias y documentos exigidos para poner en funcionamiento el negocio.

##### **1. Forma jurídica y denominación**

Como forma jurídica de esta cafetería, se ha elegido la sociedad limitada que permite que los dos socios fundadores sean a su vez administradores de la misma. En este tipo de sociedad, hay libertad respecto de la denominación social, siempre y cuando no se haya registrado otra sociedad anterior con el mismo nombre en el Registro Mercantil<sup>20</sup>. En esta cafetería se ha elegido como denominación social “Hostelería CS-6 S.L.”, y su nombre comercial será, como ya sabemos, “Café con Sorpresa”.

En relación a la responsabilidad<sup>21</sup>, estos dos socios no responderán con su patrimonio personal por las deudas que pueda contraer la sociedad, ya que la responsabilidad está limitada a las aportaciones de capital realizadas. Además, la responsabilidad es solidaria.

Por otra parte, la sociedad limitada tiene ventajas fiscales, ya que cuenta con deducciones en el Impuesto sobre Sociedades. Otra ventaja de la sociedad limitada, es que los socios, como serán autónomos y percibirán un salario mensual, podrán desgravárselo como gasto en la tributación. De manera que esta forma jurídica, siendo la más utilizada en España por las pequeñas y medianas empresas, permitirá no asumir grandes riesgos, ni comprometer el patrimonio personal.

##### **2. Documentación y trámites de constitución**

Para poder obtener la documentación necesaria y cumplir con los trámites de constitución de la sociedad limitada, se contará, como sabemos, con la asistencia de una asesoría.

---

<sup>20</sup> Art. 6 y 7 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, sobre denominación.

<sup>21</sup> Art. 73 y ss. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, sobre el régimen de responsabilidad en las sociedades de responsabilidad limitada.

En primer lugar, la constitución de esta sociedad se realizará mediante la redacción de los estatutos sociales elevados a escritura pública ante notario<sup>22</sup>. Posteriormente, estas escrituras se deberán inscribir en el Registro Mercantil, para obtener el alta de la sociedad. En los estatutos deberá figurar la denominación, el régimen de participaciones sociales, el domicilio social de la empresa, fijado en la Calle Valle de Egüés, número 38, (31006) Pamplona, Navarra y el objeto social, que en este caso tiene por objeto la realización de actividades relacionadas con el negocio de la hostelería, restauración, bares, cafeterías y, en general, servicios relacionados con la alimentación, elaboración y venta de productos de pastelería, bollería y preparación de alimentos, así como su distribución y comercialización.

En la escritura de constitución deberá figurar: los estatutos, los datos personales de los socios fundadores que asumirán las participaciones sociales y su voluntad de constituir la referida sociedad, junto con la referencia al tipo social, en este caso limitada. La aportación inicial que se realizará por ambos socios será de 3.200 euros<sup>23</sup>. Finalmente deberá figurar también el nombre de los administradores que coincide en este caso con el de los dos socios fundadores.

Como la actividad a la que se dedicará la cafetería está relacionada con la hostelería, el código de clasificación nacional de actividades económicas que le corresponderá, es el 5610 de restaurantes y puestos de comida<sup>24</sup>.

Por último, habiendo inscrito las escrituras de la sociedad en el Registro Mercantil<sup>25</sup>, y una vez obtenida la identificación fiscal de la sociedad y cumplido con el resto de trámites exigidos para la calificación de la sociedad como limitada, se podrá dar de alta en el sistema de la Seguridad Social.

---

<sup>22</sup> Art. 19 y ss. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, sobre la constitución de las sociedades de capital.

<sup>23</sup> Art. 4.1 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, sobre el capital social mínimo.

<sup>24</sup> Obtenido de [www.cnae.com.es/lista-actividades.php](http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php)

<sup>25</sup> Art. 31 a 35 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, sobre la inscripción registral.

### 3. Permisos y licencias

Las licencias son actos de autorización exigidos para poder poner en funcionamiento la cafetería. En este caso, las que se requieren son las siguientes:

A) Licencia de obra<sup>26</sup>: es una licencia expedida por la Administración Local, en este caso, el Ayuntamiento de Pamplona, que permite realizar las correspondientes obras y acondicionamientos del local. Esta licencia se solicitará para cumplir con la normativa urbanística vigente y abonar después las tasas correspondientes. Las tasas que se abonarán al Ayuntamiento van en función del presupuesto de la obra. Estas obras deberán cumplir los requisitos técnicos y legales estipulados por la propia normativa, y con el otorgamiento de la licencia, lo que se permitirá es la ejecución de las obras en las condiciones establecidas<sup>27</sup>.

B) Licencia de apertura y actividad: es un trámite obligatorio, que acredita que el local cuenta con los requisitos necesarios y cumple la normativa vigente para desarrollar una actividad comercial. Antes de solicitar esta licencia de apertura y actividad, se deberá de haber elaborado un proyecto técnico por el personal competente, que certifique que el local cumple con la normativa y requisitos necesarios para desempeñar adecuadamente la actividad. A la solicitud deberán acompañarse los documentos exigidos por la normativa, relacionados, entre otros, con el Plan de Prevención de Riesgos Laborales<sup>28</sup>, el Plan de Emergencia contra incendios, las medidas de insonorización, medidas higiénicas, ficha técnica del local, contratos, abono de tasas, etc. Esta licencia se solicitará en el Ayuntamiento de Pamplona una vez realizadas las obras y el acondicionamiento del local. El personal municipal técnico verificará que el local cumple con los requisitos técnicos y legales de habitabilidad y uso, requisitos medioambientales, de compatibilidad urbanística y requisitos higiénicos necesarios para desarrollar la actividad, para que se pueda expedir la licencia de apertura del negocio.

C) Por otra parte, todos los empleados de la cafetería, deberán contar con el carnet sanitario de manipulación de alimentos.

---

<sup>26</sup> Art. 189 Ley Foral 35/2002, de 20 de diciembre, de Ordenación del Territorio y Urbanismo, sobre las licencias urbanísticas.

<sup>27</sup> Art. 191 y ss. Ley Foral 35/2002, de 20 de diciembre, de Ordenación del Territorio y Urbanismo, sobre el procedimiento para el otorgamiento de las licencias.

<sup>28</sup> Exigido por la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

D) Aunque únicamente se venderá cerveza como bebida alcohólica, se deberá de solicitar la correspondiente licencia específica para que se permita su venta a los clientes de manera regular.

E) Licencia de terraza<sup>29</sup>: es una autorización municipal expedida por el Ayuntamiento de Pamplona, que habilita para destinar parte del espacio exterior de la vía pública al uso de terraza del comercio. A esta solicitud, se deberá acompañar una memoria escrita y documentación gráfica que haga referencia al espacio físico donde se ubicará la terraza.

A parte de las anteriores licencias, la asesoría se encargará de la obtención de todo tipo de documentos exigidos para la puesta en marcha, acondicionamiento y venta de productos del local. Por ejemplo, contar con los carteles de prohibición de fumar y del horario, mostrar la licencia de apertura en el negocio de cara al público, etc.

## **XV. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO**

En este apartado, se ha realizado un estudio sobre la viabilidad económica y financiera del negocio<sup>30</sup>, la cual permitirá conocer y analizar los ingresos y gastos que tendrá el proyecto, así como los beneficios o pérdidas que el mismo puede reportar. A través de este estudio, se tomarán las decisiones estratégicas de actuación en el mercado.

### **1. Objetivos**

A través de este estudio, se va a poder analizar la rentabilidad del negocio y planificar así, la gestión y organización del proyecto. Para ello se han analizado los siguientes aspectos:

- a) Inversiones y gastos iniciales para poner en funcionamiento el proyecto.
- b) Inversiones y gastos de los dos primeros años, teniendo en cuenta el IVA soportado.
- c) Gastos de actividad e IVA soportado por los mismos.
- d) Gastos de personal.
- e) Aportación propia de capital y ayudas.

---

<sup>29</sup> Ordenanza reguladora de la instalación de terrazas y otros elementos asociados a la hostelería y al comercio en la vía pública.

<sup>30</sup> AMAT SALAS, O. *Análisis económico financiero*. Gestión 2000, Barcelona, 2008, págs. 7 y ss.

- f) Financiación bancaria.
- g) Ventas previstas.
- h) Liquidación del IVA.
- i) Tesorería.
- j) Pérdidas y ganancias.
- k) Punto muerto.

Las cifras que figuran en las siguientes tablas son aproximadas y han sido obtenidas de la herramienta SABI, de presupuestos, y de los datos de otros comercios anteriormente analizados.

### *1.1 Inversiones iniciales totales*

<b>Inversiones</b>	<b>Fecha prevista compra</b>	<b>Importe neto</b>	<b>IVA 21%</b>	<b>Importe Total</b>
Locales	-	-	-	-
Acondicionamiento del local	Enero (año1)	40.600	8.526	49.126
Maquinaria	Enero (año1)	19.000	3.990	22.990
Herramientas y utillaje	Enero (año1)	3.500	735	4.235
Mobiliario	Enero (año1)	9.800	2.058	11.858
Equipos informáticos	Enero (año1)	2.400	504	2.904
Programas informáticos	Enero (año1)	1.000	210	1.210
Otros	Enero (año1)	1.200	252	1.452
<b>Total</b>		<b>77.500</b>	<b>16.275</b>	<b>93.775</b>

*Tabla 16: Inversiones iniciales*

Las inversiones iniciales tienen el objetivo de poner en funcionamiento el negocio. Dentro de estas inversiones, se va a realizar un análisis, de mayor a menor cantidad a invertir.

El total de las inversiones iniciales ascenderá a 93.775 euros, IVA incluido. De la totalidad de la inversión, el mayor coste corresponderá al acondicionamiento del local, suponiendo un total de 49.126 euros. Esta inversión será elevada porque se tendrán que realizar varias reformas para cumplir la normativa y obtener las correspondientes licencias. Entre estas reformas, destaca la instalación de salidas de humo, correcta accesibilidad al local, medidas de insonorización, etc. Se trata de una inversión a largo plazo, ya que el propósito de los socios, como se ha comentado



anteriormente, será adquirir el local en propiedad tras contratar un alquiler con opción a compra, que tiene un plazo de duración de cinco años.

Por otro lado, se realizará una inversión destinada a la compra de maquinaria. Esta permitirá optimizar los procesos de transformación y fabricación de productos para su posterior venta, y supondrá un coste de 22.990 euros de la totalidad de las inversiones. Dentro de esta inversión destaca la compra de dos hornos industriales, maquinas para fabricar hielo, maquinas de café, lavavajillas, cámaras frigoríficas, etc.

La obtención de mobiliario, supondrá una inversión de 11.858 euros. Este permitirá decorar y adaptar la cafetería a todos los públicos. Dentro de esta inversión, destaca la compra de mesas, sillas, taburetes, mostradores, lámparas, etc.

Las herramientas y el utillaje de la empresa, supondrán un coste de 4.235 euros de la inversión. Dentro de esta inversión, destaca la compra de recipientes, bandejas, cubertería, utensilios de cocina, etc.

En relación a las inversiones en el ámbito informático, la compra de equipos informáticos, supondrá un coste de 2.904 euros, aquí se incluirán los ordenadores y teléfonos de la empresa. Por otro lado, la obtención de los programas informáticos, supondrá un coste de 1.210 euros, como por ejemplo el *software*, programas de gestión de pedidos, de trabajadores, etc.

Por último, se encuentra el apartado “otros”, en el que destaca la compra de productos de limpieza e higiene, material de oficina, etc. que supondrá un coste de 1.452 euros.

### 1.2 Gastos iniciales totales

Gastos iniciales	Fecha prevista de pago	Importe neto	Importe Total
Tributos y gastos de constitución	Enero (año1)	9.350	11.314
Compras de productos	Enero (año1)	16.000	19.360
Gastos en comunicación	Enero (año1)	680	823
Fianza	Enero (año1)	2.000	2.420
<b>Total</b>		<b>28.030</b>	<b>33.916</b>
<b>Total inversiones y gastos</b>			<b>127.691</b>

Tabla 17: Gastos iniciales

Los gastos iniciales necesarios para poner en funcionamiento el negocio ascenderán a 33.916 euros, IVA incluido.

Los principales gastos iniciales corresponderán a la compra de productos, mercancías, materias primas, suponiendo un total de 19.360 euros, es decir, más de la mitad de los gastos iniciales. Por otra parte, los tributos y gastos de constitución ascenderán a 11.314 euros.

La fianza supondrá un gasto de 2.420 euros, que harán referencia al doble de la renta por el alquiler que se tendrá que abonar al propietario del local. Esta fianza se establecerá como garantía del cumplimiento de las obligaciones contractuales, la cual será descontada si finalmente se adquiere el local en propiedad.

Así pues, la totalidad de inversiones y gastos del proyecto ascenderán a 127.691 euros.

### *1.3 Gastos e inversiones del primer y segundo año*

<b>GASTOS E INVERSIONES INICIALES AÑO 1 Y 2</b>				
	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>	
	<b>Enero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Enero</b>	<b>Marzo</b>
Total Inversiones sin IVA	77.500		3.750	
Total trimestral		77.500		3.750
IVA soportado inversiones	16.275		788	
Total inversiones con IVA	93.775		4.538	
Total trimestral		93.775		4.538
Gastos iniciales sin IVA	28.030		9.000	
Total trimestral		28.030		9.000
IVA soportado gastos iniciales	5.886		1.890	
Total gastos iniciales con IVA	33.916		10.890	

*Tabla 18: Gastos e inversiones del primer y segundo año*

Esta tabla, permite conocer el IVA soportado de la totalidad de gastos e inversiones que se realizarán en los dos primeros años. Así pues, se observa que en el segundo año las inversiones con IVA ascenderán a 4.538 euros, una cifra muy inferior a la que se destinará en el primer año. Se estima que en el segundo año, se realizarán mejoras en el local, compra de utensilios, equipos y programas informáticos añadidos.

Los gastos del primer año, ascenderán a 33.916 euros. En el segundo año, se estima una reducción de los mismos, correspondiente a 10.890 euros, ya que se entenderán cumplidos los pagos en relación a las tasas y gastos de constitución y también en relación a la fianza del alquiler del local, que se abonará en el primer mes de actividad.

#### 1.4 Gastos de actividad

Gastos de actividad	Tipo de gasto	Importe Gasto (sin IVA)	Importe Gasto (sin IVA) + IPC
Alquiler	Mensual	1.000	1.030
Asesorías y otros	Mensual	180	185
Leasing vehículo	Mensual	210	216
Gastos gasolina	Mensual	190	196
Teléfono, Internet	Mensual	150	155
Reparaciones	Trimestral	500	515
Agua	Trimestral	425	438
Luz	Trimestral	850	876
Publicidad	Trimestral	1500	1545
Seguros	Anual	1400	1442
<b>GASTOS MENSUAL</b>	<b>SUMA COLUMNA 1-5</b>	<b>1730</b>	<b>1782</b>
<b>GASTOS TRIMESTRAL</b>	<b>SUMA COLUMNA 6-9</b>	<b>3275</b>	<b>3374</b>
<b>GASTOS ANUALES</b>	<b>SUMA COLUMNA 10</b>	<b>1400</b>	<b>1442</b>
<b>TOTAL</b>	<b>SUMA TOTALES</b>	<b>6.405</b>	<b>6.597</b>

Tabla 19: Gastos de actividad

Los gastos de actividad necesarios para desarrollar el proyecto ascenderán a 6.405 euros sin IVA. Para explicar esta tabla, se distinguirá entre los gastos mensuales, trimestrales y anuales.

En relación a los gastos mensuales, el mayor gasto lo compondrá el pago de la renta del alquiler, suponiendo un gasto de 1.000 euros. Por otra parte, los servicios de asesoría supondrán un gasto de 180 euros, el contrato de leasing de motocicletas de 210 euros, los gastos de gasolina que originan estas motocicletas de 190 euros y por último, los gastos del servicio de telefonía e internet, supondrán un gasto de 150 euros mensuales.

Por otra parte, en relación a los gastos trimestrales, la publicidad supondrá el mayor gasto, correspondiente a 1.500 euros. Por otro lado, se encuentran los gastos referidos al suministro de luz y electricidad del local, que supondrá un coste de 850 euros trimestrales. Seguidamente, los gastos de mantenimiento de la maquinaria y el mobiliario supondrán un gasto de 500 euros. Por último, el suministro de agua supondrá un coste de 425 euros trimestrales.

Finalmente, la contratación de seguros para el desarrollo de la actividad se abonará anualmente y supondrá un coste de 1.400 euros.

La última columna de la tabla, indica el índice de precios de consumo (IPC), que es la *medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España*<sup>31</sup>. Debido a su incremento, a partir del segundo año los gastos de actividad serán superiores.

### 1.5 IVA Soportado de los gastos de actividad

	AÑO 1				AÑO 2			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Tipo de IVA	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%
Gastos trimestrales	9.867	8.465	8.465	8.465	10.160	8.718	8.718	8.718
IVA Soportado	2.072	1.778	1.778	1.778	2.134	1.831	1.831	1.831
<b>Total gasto con IVA</b>	<b>11.939</b>	<b>10.243</b>	<b>10.243</b>	<b>10.243</b>	<b>12.293</b>	<b>10.548</b>	<b>10.548</b>	<b>10.548</b>

Tabla 20: IVA soportado de los gastos de actividad

El IVA soportado de los gastos de actividad, será de un 21%. El correspondiente al primer año ascenderá a 7.406 euros. En el primer trimestre se realizarán los pagos de la prima del seguro, lo cual explica que la cuantía del IVA de este trimestre sea superior a la de los trimestres posteriores. En el segundo año, los gastos de actividad serán iguales, pero se apreciarán cantidades superiores, como consecuencia de la subida del IPC.

### 1.6 Gastos de personal

Gastos de personal	Salario Bruto Mensual	Número de pagas al año
Salario socio/a 1	1.500	12
Cuota autónomo socio/a 1	450	
Salario socio/a 2	1.500	12
Cuota autónomo socio/a 2	450	
Salario personal (cocina y atención al público)	5.507	12
Salario personal (repartidores)	1.043	12

Tabla 21: Gastos de personal

<sup>31</sup> Instituto Nacional de Estadística.

En relación a los gastos de personal, como ya se ha dicho, este proyecto contará con dos socios gerentes, y ocho trabajadores distribuidos en el área de cocina y obrador, atención al público y reparto a domicilio.

Los dos socios de la empresa estarán dados de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos y tendrán un salario de 1.500 euros mensuales distribuidos en 12 pagas. Por cada uno de ellos se deberá pagar la cuota de autónomo, la cual supondrá un coste de 450 euros.

Los trabajadores del área de cocina y obrador, así como también, los del área destinada a la atención al público, percibirán en su conjunto un salario de 5.507 euros mensuales distribuidos en 12 pagas<sup>32</sup>.

Los dos repartidores que prestarán sus servicios a jornada parcial, recibirán un salario en su conjunto de 1.043 euros mensuales distribuidos en 12 pagas.

<b>GASTOS DE PERSONAL PRIMER Y SEGUNDO AÑO</b>				
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>Enero, Febrero y Marzo</b>	<b>Abril, Mayo y Junio</b>	<b>Julio, Agosto y Septiembre</b>	<b>Octubre, Noviembre y Diciembre</b>
Salario socio/a 1	1.500	1.500	1.500	1.500
Cuota autónomo socio/a 1	450	450	450	450
Salario socio/a 2	1.500	1.500	1.500	1.500
Cuota autónomo socio/a 2	450	450	450	450
Salario personal (cocina y atención al público)	5.507	5.507	5.507	5.507
Cuota de cotización	1.652	1.652	1.652	1.652
Salario personal (repartidores)	1.043	1.043	1.043	1.043
Cuota de cotización	313	313	313	313
<b>Total Mes</b>	<b>12.415</b>	<b>12.415</b>	<b>12.415</b>	<b>12.415</b>
<b>Total Trimestre</b>	<b>37.244</b>	<b>37.244</b>	<b>37.244</b>	<b>37.244</b>

*Tabla 22: Gastos de personal del primer y segundo año*

En esta tabla se observa el coste mensual y anual que supondrán los gastos de personal. El salario más la cuota de autónomos de cada uno de los socios, supondrá un coste mensual de 1.950 euros.

La cuota de cotización a la Seguridad Social se obtiene de aplicar el 30% al salario de los trabajadores. Los cinco trabajadores correspondientes al área de cocina y

<sup>32</sup> Según el Convenio Colectivo de Hostelería de Navarra.

obrador, y los correspondientes al área de atención al público, supondrán un coste mensual de 7.159 euros. Los trabajadores que se encontrarán en el área destinada al reparto a domicilio, supondrán un coste mensual de 1.356 euros.

Mensualmente, la totalidad del gasto de personal supondrá un coste de 12.415 euros y anualmente, representará un coste de 148.980 euros.

### *1.7 Aportación propia de capital y ayudas*

Una vez constituida la sociedad limitada, cada socio aportará la cantidad de 65.000 euros. Se contara así con 130.000 euros para desarrollar el proyecto.

<b>Ayudas que se pueden obtener</b>	<b>AÑO 1 – TRIMESTRE 1</b>
Servicio Navarro de Empleo	5.000
Ayuntamiento de Pamplona	2.000
<b>Total Trimestre</b>	<b>7.000</b>

*Tabla 23: Ayudas que se pueden obtener*

Por otra parte, en colaboración con el emprendimiento, se podrán obtener ayudas económicas de distintas entidades. El Servicio Navarro de Empleo, ofrece una ayuda de 5.000 euros, destinada al emprendimiento y al empleo autónomo. Por otro lado, el Ayuntamiento de Pamplona ofrece ayudas para jóvenes emprendedores cuya edad esté comprendida entre los 18 y 35 años, por valor de 2.000 euros. Además de estas ayudas, posteriormente se explicarán otras opciones que ofrece la Comunidad Foral de Navarra en relación al emprendimiento.

### *1.8 Financiación bancaria*

<b>Préstamo</b>	
Cuantía del préstamo	70.000
Tipo de Interés	3%
Número de años	10
Cuota mensual	676 €
<b>Necesidad financiera de puesta en marcha</b>	<b>127.691</b>
<b>Total financiación planteada</b>	<b>207.000</b>

*Tabla 24: Financiación bancaria*

Para poner en funcionamiento este proyecto, además de las aportaciones de los socios y de las ayudas que se puedan recibir, se solicitará un préstamo a la entidad bancaria “*Laboral Kutxa*”, por valor de 70.000 euros y con un interés de un 3%, a

devolver en el plazo de 10 años. La cuota a satisfacer mensualmente será de 676 euros, incluidos los intereses y costes de operación.

Como se puede observar, la necesidad financiera de puesta en marcha, tendrá un coste de 127.691 euros, en los que se incluyen la totalidad de ingresos y gastos iniciales, citados anteriormente para desarrollar el proyecto. Así pues, la totalidad de la financiación planteada, permitirá cubrir al 100% los ingresos y gastos iniciales.

La totalidad de financiación del proyecto será de 207.000 euros, de los cuales 130.000 euros serán aportaciones realizadas por los socios de la empresa, 7.000 euros se obtendrán de las subvenciones y ayudas para el emprendimiento procedentes de organismos públicos y el resto de la financiación procederá del préstamo bancario.

### *1.9 Ventas previstas*

Para analizar las ventas previstas, se realizará una distinción entre las ventas de paquetes desayuno a domicilio, las ventas en el establecimiento y las ventas a otros establecimientos comerciales.

		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
		<b>CADA TRIMESTRE</b>	<b>CADA TRIMESTRE</b>	<b>CADA TRIMESTRE</b>
Total paquetes desayuno		980	1.150	1.300
Precio medio del producto 1	38	37.240	43.700	49.400
Margen medio del producto 1	70%	26.068	30.590	34.580
Consumo promedio producto 1	30%	11.172	13.110	14.820

*Tabla 25: Ventas de paquetes desayuno a domicilio*

En relación con la venta de paquetes desayuno a domicilio, se estima una venta media de 980 paquetes desayuno por cada trimestre, durante los cuatro primeros trimestres del año. La media de su precio es de 38 euros, de manera que en el primer año, los ingresos que se obtendrán por la venta de paquetes desayuno serán de 148.960 euros. El margen medio obtenido por la venta de los paquetes desayuno, es de un 70%.

En el segundo año, se estima que la venta de los paquetes desayuno incrementará en un 17% respecto del primer año, y en el tercer año se estima un incremento del 13% respecto del segundo año, todo esto a consecuencia de las acciones de publicidad, precio, comunicación y distribución.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		CADA TRIMESTRE	CADA TRIMESTRE	CADA TRIMESTRE
Consumido en el establecimiento		22.300	27.000	29.500
Precio medio del producto 2	2	44.600	54.000	59.000
Margen medio del producto 2	80%	35.680	43.200	47.200
Consumo promedio producto 2	20%	8.920	10.800	11.800

*Tabla 26: Ventas en el establecimiento físico*

Esta tabla permite conocer los ingresos procedentes de las ventas en el establecimiento físico. Se observa, que en los cuatro trimestres del primer año, se obtendrán unos ingresos de 44.600 euros, suponiendo un total de 178.400 euros al final del año.

En el segundo año, se observa que los ingresos incrementarán alrededor de un 21% respecto del primer año, y en el tercer año, los ingresos incrementarán en torno al 9% respecto del segundo año.

El margen que se obtendrá por la venta de los productos en el establecimiento es del 80%. Se puede observar que este margen es superior al obtenido con la venta de paquetes desayunos a domicilio.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		CADA TRIMESTRE	CADA TRIMESTRE	CADA TRIMESTRE
Ventas en otros establecimientos		100	190	250
Precio medio del producto 3	38	3.800	7.220	9.500
Margen medio del producto 3	50%	1.900	3.610	4.750
Consumo promedio producto 3	50%	1.900	3.610	4.750

*Tabla 27: Ventas en establecimientos comerciales*

En relación con la venta en otros establecimientos comerciales, se observa, que en el primer año se estiman unas ventas 100 paquetes desayuno por trimestre, con un total de 400 paquetes desayunos al año. En el segundo y tercer año, las ventas se incrementarán a 190 y 250 paquetes desayunos por trimestre respectivamente, es decir, en el segundo año se incrementarán un 90% respecto del primer año, y en el tercer año, se incrementarán un 31,5%, respecto del segundo año.



	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
	<b>CADA TRIMESTRE</b>	<b>CADA TRIMESTRE</b>	<b>CADA TRIMESTRE</b>
TOTAL INGRESOS (previstos)	85.640	104.920	117.900
TOTAL MARGEN (previstos)	63.648	77.400	86.530
TOTAL CONSUMO (previstos)	21.992	27.520	31.370

Tabla 28: Total ingresos, margen y consumo

Esta tabla permite conocer la totalidad de ventas de los tres primeros años, teniendo en cuenta las tres modalidades de venta explicadas. En el primer año, la totalidad de ingresos previstos será de 85.640 euros por trimestre. Dentro de estos ingresos se distinguirá entre el margen previsto, que será de 63.648 euros, y el consumo previsto, que será de 21.992 euros. En el segundo año la totalidad de ingresos por trimestre aumentará un 22,5% respecto del primer año, y en el tercer año un 12% respecto del segundo.

#### 1.10 Liquidación del IVA

	<b>AÑO 1</b>		<b>AÑO 2</b>		<b>AÑO 3</b>	
	<b>1 Trimestre</b>	<b>2, 3, 4 Trimestre (cada uno)</b>	<b>1 Trimestre</b>	<b>2, 3, 4 Trimestre (cada uno)</b>	<b>1 Trimestre</b>	<b>2, 3, 4 Trimestre (cada uno)</b>
IVA Repercutido Ventas	17.984	17.984	22.033	22.033	24.759	24.759
IVA Soportado Inversiones	22.161	-	2.678	-	-	-
IVA Soportado Consumos	4.618	4.618	5.779	5.779	6.588	6.5888
IVA Soportado Gastos	2.072	1.778	2.134	1.831	1.831	1.831
<b>Liquidación de IVA</b>	<b>-10.867</b>	<b>11.588</b>	<b>11.443</b>	<b>14.423</b>	<b>16.341</b>	<b>16.341</b>

Tabla 29: Liquidación del IVA

Esta tabla, permite conocer el IVA repercutido y soportado. En todos los trimestres del primer año el IVA repercutido será de 17.984 euros, ya que los ingresos que se obtendrán en cada uno de estos cuatro trimestres serán de 85.640 euros. Como únicamente las inversiones se realizarán en los dos primeros trimestres de los dos primeros años, el IVA solo se soportará en esos primeros trimestres. Seguidamente, se observa, que el IVA soportado de los consumos y de los gastos de actividad en el primer año, será de 4.618 y 2.072 euros respectivamente.

En el primer año, debido a la gran inversión que se realizará en el negocio, el IVA soportado será superior al IVA repercutido, por lo que la liquidación de este impuesto en el primer trimestre será negativa. Esto quiere decir que se tendrán más gastos que ingresos. Al ser un resultado negativo, se optará por la compensación del IVA en los posteriores trimestres.

En el resto de trimestres del primer año, y en el segundo y tercer año, la liquidación del IVA será positiva y se irá incrementando progresivamente, ya que se aumentarán las ventas de productos y se disminuirán las inversiones en el negocio, lo que quiere decir que habrá que ingresar la diferencia entre el IVA repercutido e IVA soportado.

### 1.11 Tesorería

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>
<b>Entradas de tesorería</b>			
Facturación	103.624	126.953	142.659
<b>Total entradas:</b>	<b>103.624</b>	<b>126.953</b>	<b>142.659</b>
<b>Salidas de tesorería</b>			
Inversiones	93.775	4.538	0
Gastos iniciales	33.916	10.890	0
Consumos DIRECTOS (%)	26.610	33.299	37.958
Servicios exteriores	11.939	12.293	10.548
Personal (incluida seguridad social)	37.244	37.244	37.244
Pago de IVA		11.443	16.341
Financiación ajena (devolución)	2.028	2.028	2.028
<b>Total salidas:</b>	<b>205.513</b>	<b>111.736</b>	<b>104.120</b>
<b>Necesidades de financiación</b>	<b>- 101.888</b>	<b>15.217</b>	<b>38.539</b>
<b>Total financiación planteada:</b>	<b>207.000</b>		
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>148.709</b>	<b>246.985</b>
<b>Tesorería generada</b>	<b>105.112</b>	<b>15.217</b>	<b>38.539</b>
<b>Saldo final tesorería acumulada</b>	<b>105.112</b>	<b>163.926</b>	<b>285.524</b>

Tabla 30: Tesorería

Esta tabla permite conocer las entradas y salidas de tesorería que se realizarán en el negocio durante el ejercicio económico.

En cada uno de los cuatro trimestres del primer año, la facturación alcanzará los 103.624 euros. En el segundo año, la facturación aumentará un 22,50% respecto del primer año y en el tercer año aumentará un 12,3% respecto del segundo año.

En el primer trimestre del primer año, las salidas de tesorería (inversiones, gastos, pago del IVA, consumos) serán superiores a las entradas (facturación), como consecuencia de las elevadas inversiones y gastos iniciales. Por ello, en el primer trimestre del primer año, se requerirá una financiación superior para equilibrar el resultado negativo obtenido, consiguiendo así un resultado final positivo de 105.112 euros.

En los posteriores trimestres del primer año, se obtendrá un resultado positivo de tesorería porque ya se habrán hecho frente a las inversiones y gastos iniciales en el trimestre anterior. En el segundo y tercer año, se obtendrán resultados de tesorería cada vez más positivos.

### 1.12 Pérdidas y ganancias

	AÑO 1			AÑO 2		
	1 Trimestre	2, 3, 4 Trimestre (cada uno)	ANUAL	1 Trimestre	2, 3, 4 Trimestre (cada uno)	ANUAL
<b>INGRESOS</b>						
Facturación	85.640	85.640	342.560	104.920	104.920	419.680
Subvenciones	7.000	-	7.000	-	-	-
Total ingresos:	92.640	85.640	349.560	104.920	104.920	419.680
<b>GASTOS</b>						
Gastos iniciales	28.030	-	28.030	9.000	-	9.000
Descuentos por consumo	21.992	21.992	87.968	27.520	27.520	110.080
Servicios exteriores	9.867	8.465	35.262	10.160	8.718	36.313
Personal (incluida seguridad social)	37.244	37.244	148.975	37.244	37.244	148.980
Descuentos realizados	1600	1600	6400	1960	1960	7840
Amortización	2.170	2.170	8.680	2.170	2.170	8.680
<b>Total gastos</b>	<b>100.903</b>	<b>69.871</b>	<b>308.915</b>	<b>88.055</b>	<b>77.613</b>	<b>320.893</b>
<b>Resultado (Ingresos-gastos)</b>	<b>- 8.263</b>	<b>14.169</b>	<b>34.245</b>	<b>16.865</b>	<b>27.307</b>	<b>98.787</b>

Tabla 31: Pérdidas y ganancias

A través de la cuenta de pérdidas y ganancias<sup>33</sup> se conocen los ingresos y gastos que se generarán en la cafetería durante un ejercicio económico.

En el primer trimestre del primer año, se obtendrá un resultado negativo de 8.263 euros. En el resto de trimestres del primer año, el resultado del ejercicio será positivo, y ascenderá a 14.169 euros, debido a la disminución de los gastos.

<sup>33</sup> AMAT SALAS, O. *Análisis económico financiero*. Gestión 2000, Barcelona, 2008, págs. 65 y ss.

En el primer año, el resultado del ejercicio final será de 34.245 euros y en el segundo y tercer año ascenderá, a consecuencia del incremento de la facturación, de la siguiente manera: 98.787 euros en el segundo año y 143.347 euros en el tercer año.

Por otro lado, la amortización en todos los trimestres será de 2.170 euros, y supondrá un gasto para la cafetería. Las inversiones del acondicionamiento del local, maquinaria y mobiliario, se amortizarán en plazos de diez años, las de herramienta, utillaje y programas informáticos en cinco años y por último, los equipos informáticos en cuatro años.

### 1.13 Punto muerto

	AÑO 1		AÑO 2	
	1 Trimestre	ANUAL	1 Trimestre	ANUAL
<b>Costes Fijos</b>				
Gastos de la actividad	9.867	35.262	10.160	36.313
Gastos de personal	37.244	148.975	37.245	148.980
Gastos financieros estructura	521	2.017	475	1.831
<b>Total Coste Fijo</b>	<b>47.632</b>	<b>186.254</b>	<b>47.880</b>	<b>187.124</b>
<b>Coste Variable</b>				
Consumos	25,68%	25,68%	26,23%	26,23%
<b>Total Coste Variable</b>	<b>25,68%</b>	<b>25,68%</b>	<b>26,23%</b>	<b>26,23%</b>
(1-a)	0,7432	0,7432	0,7377	0,7377
<b>Punto Muerto</b>	<b>64.091</b>	<b>250.609</b>	<b>64.904</b>	<b>253.657</b>

Tabla 32: Punto muerto

El punto muerto<sup>34</sup> indica el nivel de facturación mínimo necesario para que un negocio comience a obtener beneficios. Como se puede observar, la empresa tendrá que facturar 250.609 euros en el primer año para empezar a obtener beneficios. Si el nivel de facturación es inferior a esa cifra, la empresa, sufrirá pérdidas.

En el segundo año, la empresa tendrá que facturar la cantidad de 253.657 euros para obtener beneficios, una cifra similar a la del primer año.

<sup>34</sup> RIVERO TORRE, P. *Análisis de balances y estados complementarios*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2009, págs. 259 y ss.

PUNTO MUERTO PAQUETES DESAYUNO					
AÑO 1					
	Unidades	Precio de venta	Ventas	Costes	Punto Muerto
Mensual	360 paquetes	38	13.680	4.357	115 paquetes
Trimestral	1.080 paquetes	38	41.040	13.072	344 paquetes
Anual	4.320 paquetes	38	164.160	52.288	1376 paquetes
AÑO 2					
	Unidades	Precio de venta	Ventas	Costes	Punto Muerto
Mensual	447 paquetes	38	16.986	5.574	147 paquetes
Trimestral	1.340 paquetes	38	50.920	16.720	440 paquetes
Anual	5.360 paquetes	38	203.680	66.880	1760 paquetes

Tabla 33: Punto muerto paquetes desayuno

El número de paquetes desayuno que tendrían que venderse mensualmente para comenzar a obtener beneficios (punto muerto), en el primer año sería de 115 paquetes. Trimestralmente, de 344 paquetes y anualmente, de 1.376 paquetes.

Respecto del punto muerto en el segundo año, y en consecuencia del incremento de la venta prevista, mensualmente tendrán que venderse 147 paquetes, trimestralmente 440 y anualmente 1.760.

## XVI. AYUDAS Y RECURSOS PARA EMPRENDER EN NAVARRA

En Navarra, se cuenta tanto con entidades públicas como privadas que colaboran con el emprendimiento, y ayudan a la planificación y gestión de la creación de una nueva empresa. Las entidades que ofrecen ayudas y recursos, y que pueden ser de interés de cara a la creación de este negocio, son las siguientes:

A) CEIN S.L. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra):

Se trata de “una empresa pública sin ánimo de lucro cuyo objeto consiste en potenciar el desarrollo económico de Navarra mediante el estímulo del espíritu emprendedor y el apoyo a la creación de nuevas empresas”<sup>35</sup>. Es dependiente del Gobierno de Navarra y gestiona ayudas y asistencia técnica a empresas y particulares.

<sup>35</sup> <http://www.cein.es/>

B) NAVARRA EMPRENDE:

Se trata de *“un portal, impulsado por el Gobierno de Navarra, que ofrece contenidos (información y servicios) divulgativos, prácticos y de interés al servicio de las personas emprendedoras y autónomas de la Comunidad Foral de Navarra”*<sup>36</sup>. Podría servir de ayuda en lo relativo al asesoramiento de la puesta en marcha y gestión del negocio.

C) AJE NAVARRA (Asociación de Jóvenes Empresarios de Navarra):

Esta asociación tiene como objetivo *“potenciar los intereses de los jóvenes empresarios de Navarra y apoyar la creación de nuevas empresas”*<sup>37</sup>. Resulta de interés porque asiste a empresarios menores de 40 años o a jóvenes menores de 40 años que quieran montar su propia empresa.

D) ANAPEH S.L. (Asociación Navarra de la Pequeña Empresa de Hostelería):

Esta asociación facilita ayuda en la tramitación de solicitudes de subvenciones que ofrece el Gobierno de Navarra, trámites con el Ayuntamiento de Pamplona, etc.<sup>38</sup>

E) CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE NAVARRA:

Ofrece información para emprendedores, sobre elaboración de planes de viabilidad, trámites para iniciar un negocio, apoyo a la creación, así como también formación empresarial<sup>39</sup>.

F) ANEL (Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra):

Agrupar a sociedades laborales y a cooperativas de trabajo asociado de Navarra y además, asiste en todo lo relativo a la creación de empresas y emprendedores<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> <http://www.navarraemprende.com/>

<sup>37</sup> <http://www.ajenavarra.com/>

<sup>38</sup> <http://www.anapeh.com/>

<sup>39</sup> <http://www.camaranavarra.com/>

<sup>40</sup> <http://www.anel.es/>

## **XVII. CONCLUSIONES**

A) Sobre la importancia de elaborar un plan de empresa: Es importante y a su vez necesario, la correcta elaboración de un plan de empresa para planificar tareas, objetivos, líneas de actuación, para analizar la competencia y, sobre todo, para conocer la viabilidad de un negocio y tener una visión global del mismo. Tras la realización de este trabajo, se ha observado que son muchos los trámites y requisitos exigidos para poner en marcha un negocio y esto puede dificultar el entusiasmo que caracteriza a una persona emprendedora para iniciarse en un proyecto.

B) Sobre la viabilidad de este negocio: Tras la elaboración de este estudio se puede concluir diciendo que este proyecto es viable, en la medida que existe una previsión de facturación que aumentaría año tras año, contando cada vez con una mayor venta, tanto de productos en el establecimiento físico como en el reparto de desayunos a domicilio. Este estudio ha sido elaborado teniendo en cuenta los tres próximos años de referencia desde la posible apertura del negocio, obteniendo resultados positivos. Con esto, se pone de manifiesto que, ante esta previsión de crecimiento, sería posible llegar a adquirir en propiedad el local donde se desarrollará la actividad, y en un futuro, abrir más establecimientos propios.

C) Sobre los aspectos que diferencian a esta cafetería: Como se ha apuntado, en Pamplona no existe ningún otro comercio que ofrezca servicios de desayuno a domicilio, de ahí la característica exclusiva e innovadora que hace que “Café con Sorpresa” pueda ser un negocio referente en esta ciudad. Otro aspecto que caracteriza a este negocio es la calidad de los productos, aspecto que preocupa y se pretende cuidar a la hora de ofrecer los mismos, contando con proveedores navarros.

D) Sobre la superación de las posibles debilidades y amenazas: Se ha observado la existencia de distintos aspectos que pueden influir de forma negativa (competencia, cambios en los gustos de los clientes, etc.), y ante esto, se han diseñado estrategias capaces de superar todas estas dificultades. La posibilidad de personalización de los paquetes desayuno es una de las fortalezas con las que cuenta “Café con Sorpresa” y esto hace que se pueda adaptar a los gustos y necesidades de todos los clientes.

E) Sobre la importancia que tienen las opiniones de los clientes: La opinión de los encuestados, analizada a través del estudio de mercado, ha servido para conocer las opiniones y los distintos puntos de vista que estos tienen sobre el proyecto. Es muy

importante conocer la opinión de quienes posteriormente pueden convertirse en clientes del establecimiento, teniendo en cuenta las mejoras propuestas e incluyendo sus ideas en el diseño del modelo de negocio final.

F) Sobre las relaciones comerciales con otros establecimientos: En este proyecto también se ha pretendido establecer relaciones cercanas con otros establecimientos comerciales, a través, por un lado, de aquellos que comercializarán los paquetes desayuno y que a su vez se convertirán en clientes, y por otro, por medio de la elaboración de los productos que serán ofrecidos a aquellos establecimientos que, por sus características, no sean capaces de fabricar.

G) Sobre las distintas opciones que ofrece Navarra en relación a la creación de empresas: Como se ha indicado, existen diversas entidades que ofrecen tanto asistencia y formación, como recursos económicos o ayudas al emprendimiento y creación empresarial en Navarra. A pesar de la evidente inversión que este proyecto empresarial supone, estas entidades colaboran en la correcta gestión inicial del negocio.



## **XVIII. BIBLIOGRAFÍA**

ABASCAL ROJAS, F. *Como se hace un plan estratégico*. ESIC Editorial, Madrid, 2004.

ACEITUNO ACEITUNO, P. *Creación y gestión de empresas*. Centro de Estudios Financieros (CEF), Madrid, 2014.

AMAT SALAS, O. *Análisis económico financiero*. Gestión 2000, Barcelona, 2008.

BAQUERO SERRANO, C. *Manual básico de prevención de riesgos laborales*. Centro de Estudios Financieros (CEF), Madrid, 2014.

GUERRAS MARTIN, L.A. Y NAVAS LOPEZ, J.E. *La dirección estratégica de la empresa*, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor, 2007.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R. *Fundamentos de estrategia*, Pearson, Madrid, 2010.

IBORRA JUAN, M., DASÍ COSCOLLAR, A., DOLZ DOLZ, C. Y FERRER ORTEGA, C. *Fundamentos de dirección de empresas*. Paraninfo, Madrid, 2009.

MIRANDA OLIVAN, A.T. *Cómo elaborar un plan de empresa*. Paraninfo, Madrid, 2004.

NIETO, J. *Decisiones y mercados*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2006.

OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. *Generación de modelos de negocio*. Deusto, Barcelona, 2011.

PORTER, M.E. *Estrategia competitiva*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2009.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Administración con enfoque estratégico*. Trillas, Alcalá de Guadaíra, 2006.

RIVERA CAMINO, J. Y DE GARCILLAN, M. *Dirección de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 2007.

RIVERO TORRE, P. *Análisis de balances y estados complementarios*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2009.

SANTESMASES MESTRE, M., MERINO SANZ, M.J., SANCHEZ, J. Y PINTADO BLANCO, T. *Fundamentos de marketing*, Ediciones pirámide, Madrid, 2013.

## **XIX. BIBLIOGRAFÍA WEB CONSULTADA**

CNAE: [www.cnae.com.es/lista-actividades.php](http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php)

CEIN: [www.cein.es](http://www.cein.es)

NAVARRA EMPRENDE: [www.navarraemprende.com](http://www.navarraemprende.com)

AJE NAVARRA: [www.ajenavarra.com](http://www.ajenavarra.com)

ANAPEH: [www.anapeh.com](http://www.anapeh.com)

CAMARA DE COMERCIO: [www.camaranavarra.com](http://www.camaranavarra.com)

ANEL: [www.anel.es](http://www.anel.es)

ENCUESTAS: [www.survio.com/es/](http://www.survio.com/es/)

RAE: [www.rae.es/](http://www.rae.es/)

GOBIERNO DE NAVARRA: [www.navarra.es](http://www.navarra.es)

DISEÑOS Y LOGO: [www.canva.es](http://www.canva.es)

## XX. ANEXOS

Anexo I (Plano 3D):

Imagen 3D exterior “Café con Sorpresa”



Imagen 3D interior “Café con Sorpresa”



Imagen 3D axonométrica “Café con Sorpresa”



Imagen 3D planta “Café con Sorpresa”



## XXI. TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICAS

### TABLAS

Tabla 1: Tipos de estrategias de actuación.....	11
Tabla 2: Modelo de negocio inicial ( <i>canvas</i> ).....	14
Tabla 3: Alimentos sugeridos por los encuestados.....	31
Tabla 4: Modelo de negocio final ( <i>canvas</i> ).....	37
Tabla 5: Análisis de la competencia.....	40
Tabla 6: Carta “Café con Sorpresa”.....	47
Tabla 7: Desayuno “amoroso”.....	48
Tabla 8: Desayuno “cumpleañero”.....	49
Tabla 9: Desayuno “navarrico”.....	49
Tabla 10: Desayuno para deportistas.....	49
Tabla 11: Desayuno para celiacos.....	50
Tabla 12: Desayuno para niños.....	50
Tabla 13: Desayuno de frutas.....	50
Tabla 14: Desayuno “Sanferminero”.....	51
Tabla 15: Grupo profesional, tipo de contrato y salario.....	54
Tabla 16: Inversiones iniciales.....	59
Tabla 17: Gastos iniciales.....	60
Tabla 18: Gastos e inversiones del primer y segundo año.....	61
Tabla 19: Gastos de actividad.....	62
Tabla 20: IVA soportado de los gastos de actividad.....	63
Tabla 21: Gastos de personal.....	63
Tabla 22: Gastos de personal del primer y segundo año.....	64
Tabla 23: Ayudas que se pueden obtener.....	65
Tabla 24: Financiación bancaria.....	65
Tabla 25: Ventas de paquetes desayuno a domicilio.....	66
Tabla 26: Ventas en el establecimiento físico.....	67
Tabla 27: Ventas en establecimientos comerciales.....	67
Tabla 28: Total ingresos, margen y consumo.....	68
Tabla 29: Liquidación del IVA.....	68
Tabla 30: Tesorería.....	69
Tabla 31: Pérdidas y ganancias.....	70

Tabla 32: Punto muerto.....	71
Tabla 33: Punto muerto paquetes desayuno.....	72

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo de “Café con Sorpresa” .....	6
Ilustración 2: Plano del local.....	7
Ilustración 3: Folleto y tarjeta de visita.....	44
Ilustración 4: Organigrama.....	51

## GRÁFICAS

Gráfica 1: Resultados del estudio de mercado: Género.....	24
Gráfica 2: Resultados del estudio de mercado: Edad.....	24
Gráfica 3: Resultados del estudio de mercado: ¿Le parece interesante la idea de montar una cafetería situada en el Soto Lezkairu de Pamplona con reparto de desayunos a domicilio? .....	25
Gráfica 4: Resultados del estudio de mercado: ¿Es una persona detallista? .....	25
Gráfica 5: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué grado de interés le despierta la Idea de Negocio? .....	26
Gráfica 6: Resultados del estudio de mercado: ¿Considera que este modelo de negocio podría tener aceptación en el mercado hoy en día? .....	26
Gráfica 7: Resultados del estudio de mercado: ¿Le parece interesante que se oferten los paquetes desayuno en supermercados, tiendas gourmet, etc.? .....	27
Gráfica 8: Resultados del estudio de mercado: ¿Está dispuesto a pagar más porque le traigan el desayuno a casa, en vez de preparárselo usted mismo? .....	28
Gráfica 9: Resultados del estudio de mercado: ¿Considera un buen momento la hora del desayuno para hacer una sorpresa a los seres más queridos? .....	28
Gráfica 10: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué es lo que más valora a la hora de comprar un regalo o detalle (Paquetes desayuno)? .....	29
Gráfica 11: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué productos le gustaría que se incluyesen en los paquetes desayuno a domicilio? .....	30
Gráfica 12: Resultados del estudio de mercado: ¿Le parece una buena idea el poder realizar los pedidos de los desayunos a domicilio a través de una página web?.....	31
Gráfica 13: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué forma de pago prefiere? .....	31

Gráfica 14: Resultados del estudio de mercado: De los siguientes elementos, indique de mayor a menor su grado de interés. ....	32
Gráfica 15: Resultados del estudio de mercado: ¿Con qué frecuencia realiza un encargo de comida a domicilio? .....	33
Gráfica 16: Resultados del estudio de mercado: ¿Qué le parece la idea de realizar en la cafetería fiestas de cumpleaños, despedidas, sorpresas, etc.? .....	33
Gráfica 17: Resultados del estudio de mercado: ¿Cuál de los siguientes regalos elegiría para acompañar los paquetes desayuno? .....	34
Gráfica 18: Resultados del estudio de mercado: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno completo a domicilio?	
Desayuno completo: zumo de naranja, café, bollería artesanal (donuts, muffins, coulant de chocolate), picos, cereales, pan, galletas, café, té, mermeladas, aceite, azúcar, miel, fruta, cubertería, copa de cava y bandeja de mimbre. ....	35

